

TARTU ÜLIKOOL

Pärnu kolledž

Turismiosakond

Riina Hein

**KRIISI MÕJU VÄLJAMINEVALE  
TURISMILE JA KRIISIJUHTIMINE EESTI  
REISIKORRALDAJATE NÄITEL**

Lõputöö

Juhendaja: Inna Bentsalo, MA

Pärnu 2021

Soovitan suunata kaitsmisele

Inna Bentsalo

/digiallkirjastatud/

Kaitsmisele lubatud

TÜ Pärnu kolledži programmijuht Tiina Viin

/digiallkirjastatud/

Olen koostanud töö iseseisvalt. Kõik töö koostamisel kasutatud teiste autorite tööd, põhimõttelised seisukohad, kirjandusallikatest ja mujalt pärinevad andmed on viidatud.

Riina Hein

/digiallkirjastatud/

## SISUKORD

Sissejuhatus .....	4
1. Kriisijuhtimine ja selle mõjutegurid reisikorraldajatele .....	7
1.1. Kriisi mõiste ja tasandid .....	7
1.2. Terrorismi, looduskatastroofide, majanduskriiside ja epideemiate mõju turismile .....	10
1.3. Kriisijuhtimise võimalused ja lahendused .....	16
2. Uuring kriiside mõju väljaminevale turismile .....	21
2.1. Uuringu kirjeldus, meetod, korraldus ning ülevaade suurimatest Eestis tegutsevatest reisikorraldusettevõtetest .....	21
2.2. Uuringu analüüs .....	23
2.3. Järeldused ja parendusettepanekud .....	36
Kokkuvõte .....	43
Viidatud allikad .....	46
Lisad .....	52
Lisa 1. Ekspertintervjuu küsimused .....	52
Summary .....	53

## SISSEJUHATUS

Erinevate kriisidega toimetuleku teema on olnud aktuaalne läbi aegade. Kriis on olukord, millega võib kaasneda järsk muutus inimeste elus. Mõjutatud saab majandus, poliitika, sotsiaalvaldkond ja loomulikult ka turism. (Zamoum, Gorpe, 2018) Kriise mõjutavateks teguriteks võivad olla nii terrorism, looduskatastroofid, majanduslangus, kui ka erinevad globaalsed epideemiad (Ritchie, 2004).

Esitatud tööd ajendas autorit kirjutama probleemi aktuaalsus, kuna maailma on tabanud ülemaailmne COVID-19 (2019-nCoV) pandeemia.

Käesolevas lõputöös käsitletakse kriisi mõju väljaminevale turismile ning kirjeldatakse kriisijuhtimist Eesti reisikorraldajate näitel.

Kahtlemata sõltub turism paljuski ülemaailmsest majanduslikust olukorrast, mis omakorda mõjutab inimeste reisivalikuid. Kriisioludes võib kannatada nii sihtkohariik, kus turism võib olla peamiseks sissetulekuallikaks, kui ka terve turismisektor (Eugenio-Martin, Campos-Soria, 2014, lk 55). COVID-19 pandeemiaga seoses olevat just turismi- ja meelelahutussektor kõige rohkem kriisiga kokku puutunud ning kuulub kõige enam kahjustada saanud globaalsete tööstusharude hulka (Abbas, *et al.*, 2021, lk 1).

Kriisist väljatulek vajab nii valitsuste kui ka erinevate organisatsioonide koostööd, et kahjud oleksid võimalikult minimaalsed. (Hall, 2010) Tugevalt mõjutanud kriisidest saab siinkohal näiteks välja tuua India ookeani tsunami Aasia riikides, terrorirünnakud 9/11 Ameerika Ühendriikides, terroriaktid Euroopa linnades, SARSi epideemia 2003. aastal, majanduskriisi 2009. aastal jne (Eugenio-Martin, Campos-Soria, 2014).

Teema on aktuaalne, kuna käesolev COVID-19 pandeemia on kaasa toonud ülemaailmseid väljakutseid, majandus- ja tervishoiukriise ning avaldanud kõrvalmõju ülemaailmsetele tööstusharudele, sealhulgas turismile, mida võib pidada üheks suurimaks

teenindussektori panustajaks kogu maailmas (Abbas, et al., 2021 lk 1). COVID-19 pandeemia on viimase aja üks mastaapsemaid kriise maailmas ning see mõjutab tervet elanikkonda (Li, et al., 2020, lk 189). Paljud riigid on seadnud ranged piirangud, riigipiirid on suletud, reisimine on raskendatud, inimesed on sunnitud kodus püsima, tulevik on ebakindel (Higgins-Desbiolles, 2020, lk 1). 2020. aasta aprilli seisuga oli COVID-19 levinud 206 riiki või territooriumi, mis on kahjustanud turismiäri (Qiu, et al. 2020, lk 1). Turismisektorisse kuuluvad nii majutusasutused, transpordiettevõtted, lõbustus- ja vabaajaettevõtted ning paljud teised asutused – kõik on mõjutatud oluliselt käesolevast kriisist (Abbas et al., 2021, lk 8). Eesti panga 2019. aasta statistika andmetel toimus II kvartalis 959 835 Eesti residentide välisreisi. Samas 2020. aasta II kvartalis aga 116 880 (Eesti residentide välisreisid, 2020). Sellest lähtuvalt on Eesti väljaminevate turistide arv kahanenud ligikaudu kaheksa korda seoses COVID-19 levikuga. Lisaks, 2020. aasta märtsist oktoobrini külastas majutusasutusi 1,53 miljonit turisti vähem kui eelmisel aastal (Eesti Turismifirmade Liit, 2020). Richard T.R. Qiu, Jinah Park, ShiNa Li ja Haiyan Song (2020, lk 1) on märkinud, et COVID-19 pandeemia ajal on oluline tuvastada turismiga seotud riskid ja sotsiaalsed kulud, et minimaliseerida kahju turismisektorile.

Käesoleva lõputöö eesmärgiks on uurida, millised kriisid on mõjutanud Eestist väljaminevat turismi ning vastavalt uuringu tulemustele teha ettepanekuid reisikorraldusettevõtetele kriisidega toimetulekuks.

Esitatud töös käsitletud teema on uudne, sest varasemad uuringud on toetunud eelkõige konkreetsete katastroofide mõjule kindlas riigis. Näiteks 2014. aastal uuris Helery Homutov (2014) turismisihtkoha arendamist looduskatastroofijärgselt Phuketi näitel. Esitatud töös käsitletud aspektist, kriiside mõjust Eesti turismisektorile ja kriisijuhtimisest, autorile teadaolevalt teemat uuritud ei ole. Põhiliseks probleemiks võib lugeda Eesti reisikorraldajate vähest ettevalmistust toimetulekuks kriisidega. Seega, on antud töö uurimisküsimuseks: millised kriisid on mõjutanud Eesti reisikorraldusettevõtteid kõige enam ja millised võimalused on kriiside lahendamiseks?

Uurimisülesanded:

1. Selgitada kriisiga seotud mõisteid ning tasandeid; defineerida terrorismi, looduskatastroofi, majanduskriisi ja epideemia mõisteid; analüüsida erinevaid kriise ja nende mõju turismile; anda ülevaade erinevatest kriisijuhtimise käsitlustest.
2. Viia läbi andmeanalüüs, et selgitada välja suurimad reisikorraldusettevõtted Eestis.
3. Valmistada ette ja viia läbi kvalitatiivne uuring ekspertintervjuude baasil, vastavalt teoorias välja toodud järeldustele.
4. Selgitada välja, millised kriisid on Eesti reisikorraldajaid mõjutanud vastavalt uuringu tulemustele.
5. Koostada analüüs.
6. Uurida, kuidas Eesti reisikorraldusettevõtted tulevad toime erinevate kriisidega.
7. Esitada ettepanekuid Eesti reisikorraldajatele kriisidega toime tulekuks.

Lõputöö koosneb kahest osast, mis omakorda on jaotatud alapeatükkideks.

Esimene osa keskendub töö teoreetilisele raamistikule, kus autor defineerib kriisi terminit ja toob välja kriisi tasandid ning nähtused. Töö autor kirjeldab terrorismi, looduskatastroofide, majanduslanguse ja epideemiate mõju turismile ning toob välja kriisijuhtimise võimalused ja lahendused reisikorraldajatele akadeemilise kirjanduse baasil.

Töö teine osa kirjeldab uuringut, kuidas autor viib läbi esmalt andmeanalüüsi ja seejärel teostab kvalitatiivse uuringu ekspertintervjuude baasil. Lisaks toob välja empiirilise analüüsi vastavalt teoreetilisele raamistikule ning keskendub uuringu tulemuste analüüsile ja soovitude andmisele Eesti reisikorraldusettevõtetele.

Ettepanekute osas analüüsib töö autor maailma parimaid praktikaid erinevatest turismipiirkondadest, et selgitada, mida peaksid Eesti reisikorraldusettevõtted kriisi ennetamiseks ja lahendamiseks tegema.

# **1. KRIISIJUHTIMINE JA SELLE MÕJUTEGURID REISIKORRALDAJATELE**

## **1.1. Kriisi mõiste ja tasandid**

Käesolevas peatükis käsitletakse kriisiga seotud mõisteid ja tasandeid. Kriis võib olla põhjustatud erinevate jõudude tulemusel, nii inimtekkeliste, looduskatastroofidest tulenevad kui ka mõne epideemia tagajärjel (Ritchie 2009, lk 30-31).

Sõna kriis tuleb algupäraselt kreekakeelsest sõnast „krisis“, mis on piiritletud ja tähendab eristamist või otsust (Glaesser, 2006, lk 11; Koselleck, Richter, 2006, lk 358). Reinhart Koselleck'i ja Michaela W. Richter'i (2006, lk 358) arvamuse järgi pani kriisi kontseptsiooni käsitus arutlema alternatiivide vahel – õige või vale, päästmine või neetud, elu või surm. Terminit kasutati põhiliselt meditsiinis ja teoloogias. Alates 17. sajandist laienes kriisi mõiste kasutus poliitikasse, majandusse, ajalukku ja psühholoogiasse. (Koselleck, Richter, 2006, lk 358) Glaesser'i (2006, lk 14) järgi võib kriisi kirjeldada kui oluliste muutujate kriitilist muutust, mis ohustab või hävitab tervet süsteemi või selle osasid. Samuti on see soovimatute, ootamatute ja ajaliselt piiratud protsesside jada, mille areng on ebakindel. Kriis nõuab viivitamatuid otsuseid ja vastutegevusi, et piirata võimalikult palju negatiivseid tagajärgi. (Glaesser, 2006)

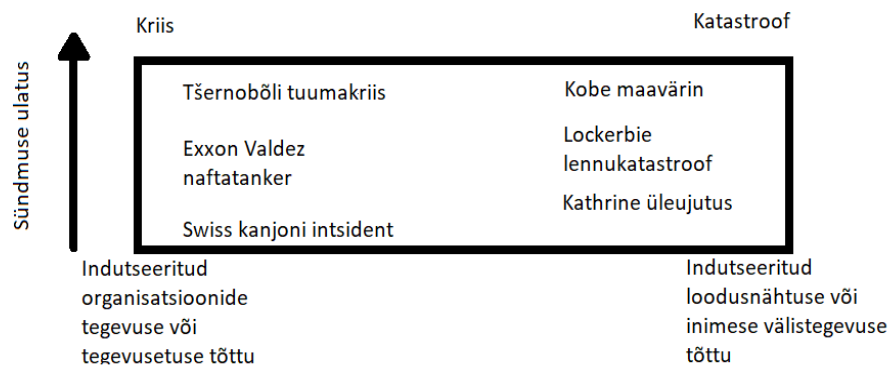
Bill Faulkner'i (2001, lk 136) arvamuse järgi on kriis igasugune tegevus või tegevusetus, mis segab organisatsiooni käimasolevaid funktsioone, selle eesmärkide saavutamist, elujõulisust või ellujäämist. Selle olemust tajuvad nii töötajad, kliendid kui ka terve ühiskond. (Faulkner, 2001)

Charles F. Hermann (1963, lk 63-64) on väitnud, et kuigi kriiside potentsiaalset väärtust on palju uuritud, ei ole eristatud kriiside sünonüüme (pinge, stress, katastroof, paanika jt). Tegelikult mõned kriisi sünonüümid erinevad stiimuli ja reageeringu poolest. Sellise

kontseptsiooniga nähakse kriisi kui stiimulit, millele võivad järgneda teatud sümptomid, mis on iseloomulikud paanikale või ärevusele. Hermann märgib samas, et teadusharud kasutavad kriisi sünonüüme erinevalt. Psühholoogid kasutavad pigem mõisteid ärevus, oht ja stress. Sotsioloogid ja poliitikud kasutavad rohkem mõisteid paanika ja kriis. Kasutatakse ka mõistet katastroof. (Hermann, 1963, lk 63-64)

Katastroofe võivad põhjustada erinevad tegurid, näiteks äärmuslikud ilmastikuolud, millel on negatiivne mõju tööstuslikule ja majanduslikule tegevusele, on Faulkner (2001, lk 136) märkinud. Katastroofi ja kriisi piir ei olevat alati selge. Näiteks, loodusõnnetuste korral on kogetud kahju sageli osaliselt seotud inimeste tegevusega. Kuigi kriisidel ja katastroofidel on sarnased omadused, on nad seotud siis, kui väline katastroof põhjustab kriisi. (Faulkner, 2001, lk 136)

Järgnevalt on toodud kriiside ja katastroofide jaotus:



**Joonis 1.** Kriisid ja katastroofid. Allikas: Faulkner, 2001.

Hea ettevalmistus ja koolitus aitavat teatud määral vältida kriise, mis peaks samal ajal hõlmama ootamatute sündmuste strateegiaid, mille üle organisatsioonidel on tihtipeale vähe kontrolli, on Faulkner (2001, lk 137) nentinud. Pidevalt saavad saatuslikuks kriitilise probleemi mitte äratundmine, mille tulemusel muutubki probleem kriisiks (Faulkner, 2001 lk 137) .

On välja toodud kolme tüüpi kriise: (Ritchie, 2003, lk 671; Bronner, Hoog, 2012, lk 1050; Parsons, 1996)



1. Kohesed kriisid – hoiatusi on väga vähe või puuduvad täielikult, seetõttu pole organisatsioonidel võimalik kriisiks ette valmistuda ega plaane koostada.
2. Tekkivad kriisid – kriisid arenevad aeglaselt ning enamasti suudetakse organisatsioonide tegevusega neid peatada või piirata.
3. Püsivad kriisid – kriisid võivad kesta nädalaid, kuid või aastaid.

Erinevate kriiside spetsiifikat peaks vaatlema sügavuti, sest erinevate kriiside lahendamise strateegiad varieeruvad sõltuvalt ajasurve, kriisi ulatusest ja kontrollist, on Brent Ritchie (2004, lk 671) märkinud. Probleemide oht, ajaline surve ja intensiivsus näitavad ära, kas probleeme saab klassifitseerida lihtsalt probleemiks või kriisiks. Katastroofide ja kriiside elutsüklist arusaamine ning mõjude hindamine aitab organisatsioonidel paremini strateegiaid välja töötada. Mõistes neid definitsioone on organisatsioonidel võimalik paremini välja töötada strateegiaid kriiside ja katastroofide peatamiseks hoolimata nende keerukusest. (Ritchie, 2004, lk 671)

Ritchie (2009, lk 30-31) käsitlusest lähtuvalt on võimalik kriise liigendada ka nende põhjustatud jõudude järgi (joonis 2). Need võivad olla nii sisemised kui ka välimised jõud. Kriiside olemuselt võib neid jagada kas tehniliste/majanduslike ebaõnnestumiste või inimlike/organisatsiooniliste/sotsiaalsete läbikukkumiste järgi. Joonisel on näha, et esimesse klassi paigutuvad organisatsiooni sisemised tehnilised või majanduslikud rikked. Selle suurimaks näiteks on Ritchie (2009, lk 30-31) toonud tuumaenergia õnnetuse Tšornobõlis 1986. aastal. Teine klass sisaldab väliskeskkonna kriise. Selle tehnilise ja majandusliku läbikukkumise näideteks on keskkonnakatastroofid ja poliitiline ebakindlus. Inimeste ebaõnnestumiste tagajärjel tekkinud kriisid asuvad kolmandas klassis. Näiteks sisemised sabotaažid ja ebaseaduslik tegevus. Neljas klass sisaldab kriise, mis on välisorganisatsioonide poolt põhjustatud. Näiteks terrorism ja inimrööv. (Ritchie, 2009, lk 30-31)



**Joonis 2.** Kriiside klassifitseerimise maatriks. Allikas: Ritchie, 2009.

Eespool kirjutatule toetudes võib öelda, et kriisid võivad tekkida väga erinevalt ning nendega toimetulekuks peaks esmalt neid defineerima. See võimaldab hiljem koostada strateegiaid kriisidest ülesaamiseks. Järgnevates alapeatükkides keskendub autor suurimatele kriisidele, mis on mõjutanud turismisektorit üle maailma.

## 1.2. Terrorismi, looduskatastroofide, majanduskriiside ja epideemiate mõju turismile

Kriisid võivad esineda turismi kõikidel tasanditel. Nende ulatus võib varieeruda nii keskkonna, majanduslikul kui ka poliitilisel tasandil ning samas ka suurte õnnetuste ja äkiliste haiguste tasandil. (Henderson, 2007, lk 4)

Kriisist tulenev kahju turismile võib mõjuda laastavalt nii majandusele kui ka reisisihtkoha elanikkonnale. Kriisinäitajate jälgimine võib oluliselt vähendada kriisi mõju ja kõikide osapoolte kahjusid. (Sausmarez, 2007, lk 700) Turism on sektor, kus nii nõudlus kui ka pakkumine võivad olla väga tundlikud selliste äärmuslike sündmuste suhtes nagu terrorism või poliitiline vägivald. Inimesed kalduvad reisima tavaliselt piirkondadesse, mis on turvalised ja kus puudub vägivald ning terrorism. Viimastel aastakümnetel on terrorism üha enam ähvardanud maailma ning vägivaldlaaktid on

paljudes riikides sagenenud, seda just riikides, mis on populaarsed turismisihtkohad. (Arana, Leon, 2008, lk 299; Sönmez et al., 1999, lk 13)

Terrorismi on määratletud kui süsteemset ja püsivat tegevuskava/strateegiat, mida rakendab teatud territooriumi või poliitiline grupp vägivallaaktsioonide kaudu teise riigi, poliitilise või sotsiaalse rühmituse vastu. Terroristide eesmärk on luua terroriseisundit või kasutada hirmutamisstrateegiat mõrvade, kaaperdamiste, sabotaaži või lõhkeainete kasutamise abil. (Pizam, Smith, 2000, lk 123)

Terroristid valivad hoolikalt sihtkohti, kuna see aitab saavutada neil strateegilisi eesmärke. Eesmärkide hulka kuuluvad nii majanduse kahjustamine kui ka meedia tähelepanu võitmine. (Bac et al., 2015, lk 7; Sönmez et al., 1999, lk 14) Näiteks pärast 1992. aasta terrorirünnakuid langes Egiptusesse reisinud turistide arv 43%, mis näitas, kuidas nende tegevus mõjutab kogu riigi majandust. (Sönmez et al., 1999, lk 14)

Terrorismist tingitud suurimaks kriisiks võib lugeda 11. septembril 2001. aastal toimunud terroriakti Ameerika Ühendriikides. See kriis tekitas negatiivseid tagajärgi nii Ameerika Ühendriikide kui ka kogu maailma turismisektorile. Näiteks põhjustasid septembrikuu terroriaktid ulatusliku turistide arvu languse Vahemere ja Kanaari saartel. Lennufirmad, reisikorraldusettevõtted, meelelahutusasutused, hotellid, autorendiettevõtted olid sunnitud teatama broneeringute tühistamistest ning see viis broneeringute ulatuslikule langusele. Negatiivne mõju turismisektorile põhjustas doominoefektina kaotuseid ka teistes majandussektorites ning see viis maailma majanduslanguse äärel. (Pizam, Fleischer, 2002, lk 337) 11. septembri rünnakud olid kõige laialdasemate ja pikaajalisemate tagajärgedega, rahvusvahelised lennud ei olnud ka 2003. aastaks normaliseerunud. Hinnangute järgi kahanes keskmise reisipaketi eest maksmise valmidus umbes 25% ulatuses. (Robinson, Jarvie, 2008, lk 634)

Jorge E. Araña ja Carmelo J. León'i (2008, lk 311) andmetel on terrorismiaktidega kaasnenud ka turismiteenuste kvaliteedi muutus, kuna inimesed olid valmis rohkem maksta majutusteenuse eest, mis asus turvalisemas piirkonnas. Suuremad terrorirünnakud olid veel 2015. aastal Pariisis, 2016. aastal Brüsselis ja Nizzas ning 2017. aastal Manchesteris (Corbet, et al., 2019, lk 6).

Iisraelis läbiviidud uuringus täheldati, et turiste mõjutas rohkem terroriaktide sagedus, mitte niivõrd nende raskusaste. Kui Iisraeli andmeid üldistada teistele sihtkohtadele, võiksid turismikohad taastuda rasketest terroriaktidest vaid eeldusel, et neid enam lähiajal ei korraldata. Kui terroriaktid toimuvad sageli ning regulaarselt, siis selles piirkonnas turism kaob. (Pizam, Fleischer, 2002, lk 339) Arana ja León (2008, lk 311) on kinnitanud, et kui piirkonnas toimub üks terroriakt, võib turismisektor täielikult taastuda 6-12 kuu jooksul.

Turism on ohustatud ka paljude muude jõudude poolt, sealhulgas eksogeensed tegurid, millel pole otsest seost turismisektoriga (Rossello, et al., 2020, lk 1). Turiste köidab soe kliima ja erinevad looduslikud vaatamisväärsused oma erakordsete vaadete tõttu. Tihti peale on sellistes ülerahvastatud piirkondades ohuks erinevad loodusjõud, põhjustades inimkaotusi ja muid ekstreemsusi. (Wijaya, Furqan, 2018) Näiteks välistekkelised looduskatastroofid ja muud ootamatud sündmused on suureks määrajaks turismiäriks, mis võivad avaldada sügavat mõju nii üksikisikule kui ka tervele ühiskonnale. (Rossello, et al., 2020, lk 1) Viimaste kümnendite jooksul on toimunud palju katastroofe, sealhulgas tsunamid ja tsüklonid, mis on rannikualade turismipiirkondi tõsiselt mõjutanud. Samas on turism ajaga aina kasvanud. Arvestades, et suurimateks reisipiirkondadeks on endiselt rannikualad, on oluline paremini mõista, kuidas on turism haavatav loodusõnnetuste suhtes. Saared on eriti tundlikud loodusõnnetuste puhul. Näiteks Vaikse ookeani saareriikide puhul on Maailmapank teatanud 1950.-2004. aastatel üle 207 suure looduskatastroofist. Need katastroofid mõjutasid umbes 3,5 miljonit inimest ning nende majanduslik kahju ulatus kuni 6,5 miljardi dollarini. (Becken, et al., 2014, lk 956) 2011. aastal toimus Jaapanis, Tohoku piirkonnas, maavärin, mida peetakse üheks võimsamaks maavärinaks ajaloo jooksul (Richteri skaalal 9). Sellele järgnes tsunami, mis tegi suurt laastamistööd. Selle katastroofi järel sai surma peaaegu 16 000 inimest, 3000 loeti teadmata kadunuks. 330 000 inimest olid sunnitud teise piirkonda ümber asuma. (Wu, Hayashi, 2013)

Joan C. Henderson (2013, lk 94-95) on osutanud, et 2013. aastal rasis Jaapanit ühelt poolt looduskatastroof, teiselt poolt puhkes selle tulemusel tuumakriis. Fukushima Daiichi tehas tabanud üleujutuse tagajärjel lakkasid jahutussüsteemid töötamast ning elektritoide katkes. Selle tulemusel kuumenesid mõned reaktorid üle ja eraldasid radioaktiivseid

lõhustumise produkte atmosfääri ning merre, tekitades reostust nii põllumajanduses kui ka kalanduses. Kriisiga hävinesid paljud Tohoku turismirajatised ning infrastruktuur. Tohoku lennujaamas peatati kõik lennud, rongiliiklus lõpetati ning ka piirkondlik bussiühendus oli häiritud. (Henderson, 2013, lk 94-95)

Peab märkima, et esineda võib ka hulgaliselt looduskatastroofe, mis küll ei nõua inimelusid, kuid võivad mõjuda turismile laastavalt. Näiteks tekitas 2010. aastal Islandi lõunarannikul toimunud vulkaanipurse suuri häireid Euroopa lennuliikluses. Selle kahju turismile hinnati 250 miljonile dollarile päevas. (Gudmundsson, et al., 2010, lk 190)

Donald ja David Hyndman (2016, lk 1-4) on veendunud, et looduskatastroofi mõju ei sõltu ainult katastroofi suurusest, vaid ka asukohast. Kui katastroof toimub hõredalt asustatud piirkonnas, ei põhjusta see tavaliselt nii ulatuslikke kahjusid. Katastroofide mõju suurenemist mõjutab globaalses mastaabis üsna tugevasti elanike arv, mis kasvab kiiremini kui kunagi varem. Lisaks piirkonna asustusele peaks arvestama ka piirkonna majanduslikku arengut. On täheldatud, et arenenud riikides on looduskatastroofi korral reeglina suuremad majanduslikud kahjud, kuid arengumaades võib inimkaotus olla suurem. (Hyndman, Hyndman, 2016, lk 1-4)

2008. aasta suvel sai Ameerika Ühendriikidest alguse kiiresti ülemaailmseks kasvav majanduskriis, mille põhjustas väärtpaberituru kokkuvarisemine. Kriis mõjutas suuresti nii majandusharusid kui ka tervet finantssüsteemi üle maailma. (Kotz, 2009, lk, 305-306)

Egon Smeral'i (2009, lk 7) väitel olid lennufirmad kriisi tõttu sunnitud lende vähendama ja mitmeid marsruute tühistama. Smeral'i (2010, lk 31) väitel on inimeste üleüldine majanduslik olukord avaldanud turismile negatiivset mõju ka siis, kui majanduskriis ei olnud seotud konkreetse turismipiirkonnaga. Järsk langus ekspordis ja tööstuses suurendas kiiresti töötust, mille tulemusena vähenes ka reisimine. Näiteks langes Euroopas rahvusvaheliste lendude arv 10% ja Lähis-Idas 18%, mis olid 2009. aasta jaanuarist aprillini kõige rohkem majanduslikult kannatada saanud piirkonnad. (Smeral, 2010, lk 31) Turismi aeglane taastumine majanduskriisist võrreldes muu majandusega võis tuleneda töötuse tõusust, mis kestis 2010. aastani. Lisaks töötusele külmutati inimeste sissetulekud, mille tulemusel kulutati rohkem raha tarbekaupadele (toit, rõivad, üür), mitte enam luksuskaupadele, milleks on ka reisimine. (Smeral, 2010, lk 37) Maria

A. Arias'e ja Yi Wen'i (2015) väitel kannatas Euroopa majanduskriisis kõige enam, kui enamik piirkondi hakkasid 2011. aastaks näitama majanduskasvu, siis Euroopa majandus oli ka veel 2012. aastal languses.

Dara Grennan (2019) on defineerinud epideemiat kui nakkus- või haiguspuhangut, mis mõjutab suurt inimeste hulka ühes riigis, piirkonnas või populatsioonis. Ülemaailmselt levivat epideemiat on nimetatud pandeemiaks, mida iseloomustab nakkuspuhangu kiirem levik kui epideemia korral. (Grennan, 2019)

Petrus Mfanampela Maphanga ja Unathi Sonwabile Henama (2019, lk 1-4) on tähendanud, et nakkushaiguste puhang avaldab reisisihtkohale alati negatiivset mõju: inimeste tavaelud on häiritud, kaubandus kannatab ning turistid väldivad nakkusohtlikke piirkondi. (Maphanga, Henama, 2019, lk 1-4)

Ajalooliselt peab märkima, et 2003. aastal laastas Aasia turismi ägeda respiratoorse sündroomi SARS-i (SARS - *Severe acute respiratory syndrome*) puhang. Maailma reisi- ja turisminõukogu hinnangul kaotasid Hiinas, Hongkongis, Singapuris ja Vietnamis kolm miljonit inimest töö ning haiguspuhang läks neljale majandusele maksma üle 20 miljardi dollari. Turistide arv vähenes 70% võrra kogu Aasias, kaasaarvatud piirkondades, kus viirusepuhangut polnud üldse. Selle piirkondliku turismi kokkuvarisemise põhjuseks võib pidada pigem valitsuse reageerimist tajutud ohule, mitte aga tegelikule ohule rahva tervisele. Puhangu lõpuks oli teada umbes 8100 inimese nakatumisest, millest 97,7% kõigist juhtumitest esinesid Hongkongis, Hiinas, Taiwanis, Singapuris ja Kanadas. (Dombey, 2004, lk 10; McKercher, Chon, 2004)

Bob McKercher ja Kaye Chon (2004) väitel suri eespool mainitud riikides vähem kui 750 inimest. See ülevaade viitab, et SARS-i oleks pidanud tõkestama mitte rohkem kui muud hooajalist grippi. Selle asemel käivitas WHO ahelreaktsiooni spetsiifiliste reisinõuetega, mis avaldas turismile Aasias suurt negatiivset mõju. Näiteks Tai valitsus käskis viirusepuhangu piirkondades turistidel kanda näomaski ning keeldumise korral karistas kuni kuuekuulise vangistusega. Samuti hoiatati, et kui ühel saabuval reisijal ilmnevad SARS-i sarnased sümptomid, peavad kõik reisijad olema kaks nädalat karantiinis. (McKercher, Chon, 2004) SARS-i psühholoogilised mõjud koos erinevate reisi piirangutega erinevate riikide ja rahvusvaheliste asutuste poolt vähendasid

ulatuslikult reisimisi 2003 aastal, mida peetakse suuremaks, kui oht ise oli (Wilder-Smith, 2006, lk 59).

Viimastel aastatel on turismi mõjutanud Ebola ja Zika viirus. Ebola viirus on väga nakkav otsesel kokkupuutel nakatunud vere, kudede, elundite või muude kehaosadega. Ebola viiruse puhangud on geograafiliselt domineerivad Kesk- ja Lääne Aafrikas, eriti Kongo Demokraatlikus Vabariigis. Maailma Terviseorganisatsioon WHO (*World Health Organization*) kehtestas 2016. aastal hädaolukorra, mis eeldas riikidevahelisi jõupingutusi riski vähendamiseks. Avaldati, et 2013. aasta detsembrist kuni 2014. aasta novembrini on avastatud 14 415 Ebola juhtumit kaheksast riigist ning nendest 5 177 surmajuhtumit. (Maphanga, Henama, 2019, lk 1-4)

Maphanga ja Henama (2019, lk 1-4) järgi mõjutavad epideemiad kõiki ümbritsevaid rahvaid ühel või teisel viisil. Ebola viiruse levik tekitas suuri kaotusi Aafrika turismile. Aafrika sihtkohad kannatasid ebaproportsionaalselt kriisi korral, mille põhjustas üks riik, ähvardades kriisiga tervet mandrit. Selliselt determineeritud hirmu tõttu tühistati reise ka sellistesse riikidesse nagu Lõuna-Aafrika Vabariik, Keenia ning Lääne-Aafrika, kus inimesed ei olnud viirusest kuulnudki. Näiteks hotellide täituvus Nigeerias langes poole võrra Ebola uudise tõttu. (Maphanga, Henama, 2019, lk 1-4)

Uue COVID-19 pandeemia (2019-nCoV) kiire levik alates esimesest juhtumist 2019. aasta detsembrist Hiina mandriosa Wuhanis viis peaaegu kogu globaalse turismi märkimisväärse kahanemiseni. On kindlaks tehtud, et COVID-19 viirus on kopsupõletikku põhjustav patogeen. (Folinas, Metazas, 2020, lk 1) Sarnaselt teiste hingamisteede viirustega toimub COVID-19 ülekandumine suure efektiivsuse ja nakkavusega peamiselt hingamisteede kaudu (Ciotti, *et al.*, 2020). 2020 aasta detsembri seisuga oli maailmas kinnitatud 77 517 453 COVID-19 juhtumit, suri 1 705 654 inimest (Koroonaviirus Eestis ja maailmas, 2020). COVID-19 levik on viinud rahvusvahelise turismi ja viiruse mõju sellele sektorile erilise tähelepanu alla (Folinas, Metazas, 2020, lk 2). Enamik riike maailmas on kehtestanud hulgaliselt piiranguid viirusega võitlemiseks. Riigipiirid on suletud, reisimine keelatud, ühiskondlikud ning sotsiaalsed üritused on keelatud ning inimesed peavad püsima kodus. Kõnealuste meetmete rakendamine paneb valitsusi terves maailmas leidma tasakaalu oma majanduse püsima jäämise ja rahvatervise hoidmise vahel. Ühelt poolt peavad valitsused säilitama töökohti, kuid samas peavad ka

kuuletuma tervisesüsteemi korraldustele, et vältida inimeste surmasid. (Higgings-Desbiolles, 2020, lk 3) Konkreetsete uurimused on näidanud (Gössing, *et al.*, 2020), et viiruse poolt on mõjutatud kõik majutusteenused maailmas. Tühistatud üritused, suletud majutuskohad ja vaatamisväärsused on mõju avaldanud ka teistele majandussektoritele, näiteks tootlustusele. Restoranid suleti, ehkki mõnes riigis on lubatud toidu kohaletoimetamise teenus. Järgnesid suured koondamised ja pankrotiteated. Näiteks Briti lennufirma FlyBe kuulutas välja pankroti 5. märtsil 2020. Suuremad lennufirmad, sealhulgas Scandinavian Airlines, Singapore Airlines ning Virgin, samuti reisikorraldajad, nende hulgas Saksamaa TUI taotlesid riigilt kümneid miljardeid dollareid abi. (Gössing, *et al.*, 2020)

Enne COVID-19 viirusepuhangut tunnistasid paljud valitsused ülemaailmse pandeemia võimalust, kuid nägid uuringute rahastamises ja meditsiiniliste ressursside varumises vähest väärtust. Seda kriisi käsitleti kui tuleviku probleemi ja ei tegeletud ennetamisega. (Prideaux, *et al.*, 2020 lk 675) Valitsustel on suur roll võitluses COVID-19 pandeemiaga mitmel tasandil, see hõlmab ka turismisektorit. Kuna kohalikke omavalitsusi on palju, on oluline roll kommunikatsioonil ja koostööl. Turismiettevõtteid näevad palju vaeva, et seda „tormi“ üle elada. Hetkel on pakutud mitmeid riiklikke laene, mis on saadaval intressita, et aidata ettevõtteid kriisist kergemini välja tulla. Turismiettevõtete sulgemine ja töötajate koondamine võib põhjustada hävitavaid tagajärgi mitte ainult turismisektorile, vaid tervele riigile. (Yeh, 2020 lk 5)

Käesolevas peatükis on välja toodud olulisemad kriisid, mis on mahukamalt kajastatud teaduslikes andmebaasides. Eespool käsitletut arvesse võttes on kõikide kriiside iseloom ja mõju väga erinev ning reisikorraldajad peavad leidma iga kriisi jaoks eraldi lahenduse. Järgnevas peatükis tuuakse välja erinevaid võimalusi kriisijuhtimiseks erinevate riikide näitel.

### **1.3. Kriisijuhtimise võimalused ja lahendused**

Turism on sektor, mis on väga vastuvõtlik erinevatele negatiivsetele sündmustele ja kuna maailm ei ole kunagi kriisivaba, on sektor alati ohustatud uue tekkiva kriisi või katastroofi suhtes (Pforr, Hosie, 2008, lk 249). On väidetud, et kõik sihtkohariigid peaksid rakendama kriisijuhtimise planeerimise strateegiaid oma igapäevasesse toimetuleku ning



jätkusuutlikkuse strateegiasse. See kindlustaks sihtkohariigil kiiremat taastumist kriisist ja näitaks turistidele koha ohutust ja atraktiivsust. (Sönmez *et al.*, 1999) Faulkner (2001, lk 145) tõi oma kriisijuhtimise plaanis välja kolm märksõna, tänu millele peaks efektiivselt kriisiga toime tulema. Nendeks on: koordineerimine, konsulteerimine ja pühendumine. (Tony, 2006; Sönmez *et al.*, 1999; Faulkner, 2001, lk 145) Kuigi turism on majanduslanguse suhtes suhteliselt vastupidav, avaldavad sellele survet majanduslik, poliitiline ja looduslik keskkond. Turismisektor saaks kriisideks valmistuda ja reageerida läbi riskijuhtimiste, mõju hindamiste, kriisi prognoosimiste ja läbi taastusstrateegiate. (Jin, *et al.* 2019, lk 335)

Üheks kriisireguleerimise mudeliks on teadmistepõhine raamistik, milles erinevad sidusrühmad ja turismisektori spetsialistid jagavad oma teadmisi. Integreeritakse teadmusjuhtimist ja kriisireguleerimist viisil, et kõik kriisist mõjutatud osapooled lahendaksid probleeme ühisel koostööl. (Berbekova, *et al.*, 2021)

Terrorismiga võitlemiseks ja reisipiirkonna taastamiseks on rakendatud mitmeid kriisireguleerimise strateegiaid. Näiteks Egiptus püüdis toime tulla terrorismiprobleemiga läbi suurendatud turvameetmete ja agressiivse turundus- ja meediategevuse. Egiptuse julgeolekuorganisatsioonid võtsid kasutusele rohkem ennetavaid ja tõkestavaid meetmeid, mis lõpuks aitasid neil arreteerida terrorismi liidreid. Egiptuses tegutseb ka turismiministeerium, mis hindas pärast terrorirünnakuid oma turundusstrateegiad ümber, keskendudes tugevale reklaamile (Egiptus korraldas mitmeid rahvusvahelisi üritusi, et juhtida tähelepanu terrorismilt eemale). (Sönmez *et al.*, 1999, lk 15) Pärast 9/11 terrorirünnakuid võeti Washingtonis kasutusele ulatuslik turundusstrateegia, et meelitada turiste tagasi kohalikesse hotellidesse. Eduka turunduskampaaniaga näidati turistidele, et reisimine ja peatumine Washingtonis on turvaline ning ohutu. (Berbekova, *et al.*, 2021)

Terrorism on oht, millega tänapäeva maailmas tuleb arvestada. Kuna turismipiirkonnad on terroristide sihtmärgiks, siis nende tegevus võib olla sektorile laastavaks. Võttes arvesse suurimate turismisihtkohtade parimaid praktikaid terrorismiga võitlemiseks, saab väita, et kriisireguleerimise strateegiad on need, mida kõik riigid peaksid rakendama. Sinna alla peaksid kuuluma suurendatud turvameetmed ja kahjude taastamine läbi

agressiivsema turunduse- ja meediakampaania. (Pizam, Fleischer, 2002; Sönmez *et al.*, 1999, lk 15)

Sagedaste loodukatastroofide piirkonnas peaks olema kindel plaan, kuidas katastroofide kahjusid ära hoida või neid vähendada. Kahjude ärahoidmise mehhanismide rakendamine ei tohiks olla ühekordne, vaid pigem peaks see olema kaasatud igapäevastesse juhtimise mehhanismidesse. Need mehhanismid aitaksid vähendada looduskatastroofide riske ning turismisektoril jätkata tegevust ka looduskatastroofijärgsel perioodil. (Tsai, Chen, 2011, lk 166)

Ritchie (2004, lk 675) järgi peaks looduskatastroofide puhuks olema ennetav või ärahoidev strateegia, mis hõlmaks endas riskianalüüsi ja ohtude kaardistamist. Vaadata üle piirkonna kõik ajaloolised katastroofid ning nende esinemissageduse. Lisaks peaks strateegia hõlmama ka hädaolukorra kavandamist: eelhoiatussüsteemide paigaldus, juhtimiskeskuse loomine kriisi korral ning muud kiirreguleerimise mehhanismid. (Ritchie, 2004, lk 675)

Looduskatastroofist taastamisperioodi on tavaliselt jagatud neljaks etapiks, milles iga etapp võtab tavaliselt 10 korda kauem aega kui eelnev etapp. Esimeseks etapiks on hädaolukord, mis kestab kuni hädavajalikud teenused on taastatud ning järeltõugete (nt maavärin) oht on möödas. Sellele järgneb taastusperiood, mille jooksul pagulased naasevad oma kodudesse ning püütakse taastada tavapärane majanduslik ja sotsiaalne olukord. Kolmandat perioodi kutsutakse rekonstrueerimiseks, mis võimaldab kohalikel inimestel mitte ainult hävinenud rajatised üles ehitada, vaid ka neid parendada ja ümber planeerida võimalikuks uueks katastroofiks. Viimaseks etapiks loetakse mälestusperioodi, mille jooksul kohalikud elanikud leinavad hukkunuid ja püstitavad mälestusmärke. Turismi tagasitoomine katastroofipiirkonda võib edendada taastumisetappi, hajutades faktilist teavet rahvusvaheliselt ja tuues külastajad tagasi kahjustatud piirkonda. Külastajad näevad ära piirkonna taastatud turvalisuse ja atraktiivsuse. Samuti on see suureks tuluallikaks ehitusettevõtetele. (Murphy, Bayley, 1989, lk 37-39)

Looduskatastroofid on paratamatud, kahjud on eriti suured piirkondades, milles on palju elanikke (Li, *et al.*, 2021, lk 1). Ohustatud piirkondadel peavad olema kindlad strateegiad

ja mehhanismid, kuidas võimalikult kiiresti katastroofist välja tulla, kaitsta elanikkonda ja turiste (Ritchie, 2004). Suur töömaht on meedial, mis tihtipeale mõjutab reisisihtkohti negatiivselt, edastades katastroofijärgset informatsiooni üle maailma. Meedia peaks arvestama, et psühholoogiline kahju paraneb kauem kui füüsiline kahju. (Jin, *et al.* 2019, lk 335)

Turistid teevad oma otsuseid ja valikuid sihtkohta arvestades isiklikku turvalisust, mida toetavad sageli sihtkohtade meediapildid. Tervisega seotud kriisid, näiteks epideemiad, on alid negatiivsetele meediakajastustele ja graafilistele kujunditele, mis aga muudavad taolised kriisid eriti raskesti hallatavaks turismisektorile. Tihtipeale on kujutatud graafilised pildid puuduliku geograafilise teadmisega ning paljud piirkonnad on üldistades muutunud turistidele riskantseteks. Näiteks kogu Aafrika manner on mõne riigi epideemia tõttu muudetud ohutsooniks. (Novelli, *et al.*, 2018, lk 76; Maphanga, Henama, 2019, lk 1)

Kommunikatsiooni roll on katastroofipiirkonnale kriitiline ning sihtkoha ja turismisektori võtmeisikute suhtlus turistidega on tähtsal kohal. Ülemaailmse meedia ja teabe negatiivne levik võib turismipiirkonnale olla laastavamaks kui katastroof ise (Jin, *et al.* 2019, lk 335). Pidevad meediakajastused inimkaotustest ja kahjudest tekitavad turismipiirkonnale negatiivset kuvandit ning sellest tekib suurem kriis. Seetõttu võtab reisisihtkoha taastumine tavaliselt rohkem aega kui on vajalik teenuste normaliseerumiseks. (Robinson, Jarvie 2008, lk 636)

Lisaks meediale on väga oluline roll ka kriisikommunikatsioonil. Kriisi sise- ja välissuhtlus võib oluliselt mõjutada selle elutsükli ja ulatust, leevendada või süvendada kriisist tulenevaid negatiivseid tagajärgi. Pärast Norras toimunud terrorirünnakut 2011. aastal, jõuti järeldusteni, et kriisikommunikatsiooniplaan ei olnud ajakohane ning oli vajaka kommunikatsiooniekspertidest. Kriisi ajal ning pärast seda ei tohiks suhtlemine piirduda ainult avalikkusega suhtlemisega. Sisekommunikatsioon on sama oluline, vahendades teavet kõikide asjaosaliste vahel. Lisaks on väga oluline teabe järjepidevus, avatus ning faktiline korrektsus. Kõik see aitab leevendada kriisi negatiivseid tagajärgi. (Berbekova, *et al.*, 2021)

Cavlek (2002) väidab, et reisikorraldajatel on tänapäeval sihtkohtade kuvandite loomisel samuti oluline roll. Nad võivad märkimisväärselt mõjutada rahvusvahelisi turismivooge ohutus- ja julgeolekuriskidest tabatud riike. Ka üksikturistide puhkuse veetmise sihtkohad sõltuvad sageli reisikorraldajate suhtumisest ja eelnevast praktikast kindlasse turismiriiki. (Cavlek, 2002) Reisikorraldajad peavad hoidma suhteid välismaa või sihtkohariigi partneritega, et võimaliku kriisi korral kehtiks mõlemapoolne usaldus (Mwesiumo, Halpern, 2018). Reisikorraldajate ülesandeks on jälgida pidevalt oma valitsuse reisieavet. Näiteks mõnes välisriigis oleva ohu korral järgnevad valitsuse teated, et hoiatada oma turiste riikide eest, mis on rahutuste või sõja lävel. (Cavlek, 2002)

Käesolev teoreetiline raamistik toob välja erinevaid kriise, mis mõjutasid turismi ning kriisijuhtimise võimalusi. Kriisijuhtimise olulisemad aspektid on koostöö, ennetamine, turunduskampaaniad ning kommunikatsioon. Teoreetilise osa põhjal valmistab esitatud töö autor ette kvalitatiivse uuringu küsimused, millele järgneb uuring ning analüüs.

## **2. UURING KRIISIDE MÕJU VÄLJAMINEVALE TURISMILE**

### **2.1. Uuringu kirjeldus, meetod, korraldus ning ülevaade suurimatest Eestis tegutsevatest reisikorraldusettevõtetest**

Järgnevalt annab autor ülevaate uuringu eesmärgist, kirjeldusest, meetodist ja korraldusest. Käesoleva uuringu eesmärgiks on välja selgitada, millised kriisid on mõjutanud Eesti reisikorraldusettevõtteid kõige enam. Lisaks on eesmärgiks uurida, milliseid kriisijuhtimise strateegiaid rakendati ning kuidas kriisidest väljuti.

Autor viib läbi kvalitatiivse uuringu ekspertintervjuude meetodil. Valiti kvalitatiivne uuring, kuna see võimaldab probleemi sisust põhjalikumalt ja sügavamalt aru saada (Vanderstoep, Johnson, 2009). Lõputöö uurimisküsimusele vastuste saamiseks valis autor ekspertintervjuud erinevate reisikorraldusettevõtete töötajatega. Ekspertintervjuud annavad parema ülevaate intervjueeritava kirjeldusest ning nähtuste tõlgendamisest. Ekspertintervjuud iseloomustab sünkroonne suhtlus, kus intervjuerija saab palju lisateavet intervjueeritava hääletoonist, kehakeelest ja muudest hoiakutest. (Opdennakker, 2006, lk 3) Lisaks on ekspertintervjuu eeliseks ka võimalus jooksvalt lisaküsimusi esitada ja sügavamaid vastuseid saada (Johnson, 2002). Kvalitatiivse uuringu ja ekspertintervjuude põhiliseks puuduseks on väikesed ja mittejuhuslikud valimid, see tähendab, et ei intervjuerita kõiki töötajaid, vaid ainult valitud ning vastused võivad olla subjektiivsed (Vanderstoep, Johnson, 2009).

Intervjuerija on kohustatud selgitama, milleks antud uuring läbi viidi, selle eesmärgi ning tagama ka intervjueeritavate anonüümsuse (Qu, Dumay, 2011, lk 252-254). Intervjueeritavatelt ei küsitud nende nimesid ega muid isiklikke andmeid. Et garanteerida

uuringus osalejate anonüümsus, on uuringu analüüsis nende vastused kodeeritud lühenditega A1-A7.

Intervjuud viis autor läbi ajavahemikus 12.-24.03.2021. Pikima intervjuu kestus oli üks tund ja seitse minutit, lühima kestus oli 29 minutit. Autor kasutas ekspertintervjuudel avatud küsimustikku (lisa 1), kuhu tegi märkmeid. Kõik intervjuud helisalvestati, milleks küsiti luba ning kõiki informeeriti, et uuringus osalemine on vabatahtlik. Ekspertintervjuude käigus saadud informatsiooni transkribeeris töö autor käsitsi.

Ekspertintervjuude küsimused moodustati vastavalt teoorias käsitletud probleemidele ning joonisel 1 ja joonisel 2 esitatud klassifikatsioonidele. Küsimused koostas autor teoreetiliste artiklite baasil (tabel 1), mida kasutas teoreetilises osas (lisa 1). Kuna teooria teine osa keskendub kriiside lahendustele, siis uurib autor ekspertintervjuudes, kas ja kuidas reisikorraldusettevõtted on kriisidest välja tulnud. COVID-19 pandeemia on eraldi välja toodud, kuna see on hetkel aktuaalne ning see ei ole võrreldav väiksemate epideemiatega.

**Tabel 1.** Ekspertintervjuu küsimuste teemaplokid vastavalt teoorias kasutatud artiklitele.

	<b>Ekspertintervjuude küsimuste teemaplokid</b>	<b>Viide teoorias kasutatud artiklitest</b>
1.	Erinevate kriiside mõju reisikorraldusettevõttele	Jin, <i>et al.</i> 2019, lk 335; Smeral, 2010; Pizam, Fleischer, 2002; Gudmundsson, <i>et al.</i> , 2010
2.	Kriisijuhtimise strateegiad kriisist väljumiseks	Sönmez <i>et al.</i> , 1999, lk 15; Jin, <i>et al.</i> 2019, lk 335; Cavlek, 2002
3.	Kriisist taastumise aeg ja järeldused	Murphy, Bayley, 1989, lk 37-39; Arias, Wen, 2015
4.	Meedia mõju kriisidele	Robinson, Jarvie, 2008, lk 636; Novelli, <i>et al.</i> , 2018; Maphanga, Henama, 2019
5.	COVID-19 pandeemia mõju turismile	Yeh, 2020, lk 5

Käesoleva lõputöö empiirilise analüüsi fookuses on Eestis tegutsenud või tegutsevad suurimad reisikorraldusettevõtted alates aastast 1995. Eestis tegutseb hulgaliselt reisikorraldusettevõtteid, kes pakuvad teenuseid erinevatele reisibüroodele. Autorile teadaolevalt ei ole Eestis ühtegi registrit ja ühtset mõiste määratlemist, mis eristaks

reisikorraldajat reisibüroost. Praktikas on reisikorraldaja reisiettevõtte, kes korraldab ning müüb paketteise. Reisikorraldajad sõlmivad lepinguid välispartneritega, lennukompaniidega ning reisibüroodega, kes omakorda müüvad reisikorraldaja paketteise või nende teenuseid edasi.

Üldkogumiks on kõik suurimad Eestis tegutsevad reisikorraldusettevõtted ja valimiks olid reisikorraldajad, kes nõustusid osalema uuringus.

Valimisse jäid seitse reisikorraldusettevõtet, milleks on/olid Novatours (08.02.2004-tänaeni), Tez Tour (2008-tänaeni), TUI Baltics (18.12.2019-tänaeni), Aurinko (21.03.2001-2019), GoAdventure (20.11.2006-07.10.2016), Domina World Travel (2000-2011) ning Wris Tours (1995-2003). Uuringusse olid kaasatud seitsme reisikorraldusettevõtte eksperti, kes nõustusid ekspertintervjuudel osalema.

Majandustegevuse registri järgi on TUI Baltics, Novatours ning Tez Tour suurima tagatisega ning enim partnerettevõtteid omavad reisiettevõtjad. (Reisiettevõtjad, 2021) Ülejäänud uuringus osalenud reisikorraldajad valis autor meediakajastuste järgi. Näiteks 2011. aastal oli Eesti Turismifirmade liidu andmete järgi suurimateks reisikorraldajateks Novatours, Goadventure ja Aurinko. (Eesti Turismifirmade liit, 2012) Lisaks viis autor läbi ka intervjuu 2005. aasta suurima reisikorraldajaga, milleks oli Domina World Travel ning ühe vanima reisikorraldajaga Wris Tours (Wris Tours lõpetas 2003. aastal reisikorraldajana tegevuse ning jätkas reisibüroona). (Ärileht, 2021; WRIS, 2021)

## **2.2. Uuringu analüüs**

Ekspertintervjuude käigus küsitles autor seitset erinevat reisikorraldusettevõtte töötajat, et teada saada, millised kriisid mõjutasid küsitletu ettevõtet kõige enam. Vastavalt reisikorraldusettevõtete tegutsemisaja pikkusele, toob autor välja kõige rohkem kahju tekitanud kriisid kronoloogilises järjestuses. Reisikorraldusettevõtted on analüüsis kodeeritud (A1-A7).

Intervjueeritavad märkisid esimeseks suurimaks kriisiks 9/11 terrorirünnakut Ameerika Ühendriikides 2001. aastal. Tegu oli väga sünge perioodiga, lennujaamade julgeolekukontroll korraldati täielikult ümber. Kasutusele võeti uued reeglid ja normid. Nendeks olid näiteks vedelike keelamine käsipagasis ja laste joogipudelite kontrollimine

lennujaamades. Intervjuus selgus et, tänu tihenunud julgeolekukontrollile, inimeste psühholoogilisele pelgusele ning terroriohu pidevale rõhutamisele mõjutas 9/11 kriis lennufirmasid peaaegu pool aastat. Reisikorraldajad tundsid kriisi kahju umbes kaks aastat, kuna käive langes suuresti. Reisikorraldusettevõtted pidid jooksvalt muutma oma plaane, kuna oli selge, et reisijate huvi Araabiamaade ja suurlinnade vastu oli langenud. Turvalisuse huvides pikendati hooaegu Vahemere piirkondades ning loobuti iislamiriikide broneeringutest. Intervjueeritavad lisasid, et kriisi pikendas kindlasti ka meedia, mis muudkui kirjutas terroriohust ja hirmutas reisijaid. Kui olukord oli muutunud stabiilseks ja maailm hakkas kriisist üle saama, leidis ikka ajakirju, mis terrorirünnakut meelde tuletasid ja hirmu levitasid.

*„Kontoris käis läbi lause: kui 9/11 turismi ei hävita, teeb seda ajakirjandus!“ (Int A1)*

Kuna samal aastal toimus ka Katmandu lennuki kaaperdamine islamiterroristide poolt, mille tulemusel peatati lennud kolmeks kuuks, oli intervjueeritavatel teiseks murekohaks lennuki kaaperdamine. Mäletati ka seda, et olemasolevad turistid pidid läbima suuri logistilisi ümberkorraldusi, et turvaliselt kodumaale naasta.

Ühe reisikorraldusettevõtte töötaja rääkis, kuidas SARS-i epideemia puhkemise perioodil said Eesti turistid 24-tunnilise karantiinikogemuse Viini lennuväljal, kui lennukis avastati valge pulber. Arvati, et islamiterroristid levitavad haigust sellisel viisil mujale maailma. Intervjueeritav kirjeldas pikalt, et reisijad evakueeriti lennukist, reisijate isiklikud esemed hoiustati ning anti karantiiniriietus. Reisikorraldajad toimetasid koheselt väga operatiivselt. Korraldati India partneritega ümber kogu reisi logistika ning suudeti muuta hotellide broneeringuid ilma võimalike trahvideta. Intervjueeritavad pidasid positiivseks seda, et India partneritega olid head kontaktid ja oluliseks peeti ka läbirääkimisoskust, mille tulemusena ei lisandunud ootamatuid kulusid ning reis sai toimuda vaatamata karantiinile Viinis. Huumoriga meenutati, et valge pulber osutus piimapulbriks. Vaatamata valele kriisiolukorrale suutis reisikorraldusfirma kiirelt reageerida ja osutada vajalikke turvameetmeid operatiivselt. Intervjueeritavad tõdesid, et kuigi antud olukord oli küllaltki edukas, kestis SARS-i epideemia umbes 2 aastat, mõjutades oluliselt reisijate hulka Aasia riikidesse. Lisati, et sellel ajal oli eestlaste seas populaarseks sihtkohaks Bali saar Indoneesias ning paljud väiksemad reisibürood pidid välja kuulutama pankroti, kuna



reise sinna ei toimunud. Lisaks SARS-i epideemiale toimus 2002. aasta hooaja alguses Kuta populaarses ööklubis terrorirünnak, milles hukkus 202 inimest. Intervjueerijad teatasid kurbusega, et huvi Bali kui sihtkoha vastu langes 2 aastaks, tuues kaasa väikeettevõtete pankrotistumised.

Intervjueeritavate sõnul mõjutas turismi epideemiatest veel linnugripp ja Ebola. Neid epideemiaid said tunda vähesel määral neli intervjueeritavat reisikorraldusettevõtet. 2005. aastal levima hakanud linnugripp mõjutas eelkõige Aasia riike. Huvi kadus Taisse, Malaisiasse ja Indoneesiasse reisimise vastu, mis olid seni eestlaste seas populaarseteks sihtkohtadeks, rääkisid intervjueeritavad. Enamik neist märkis, et tänu sellele kasvas talveperioodil huvi Vahemere ja Kariibi mere reiside vastu. Intervjuude käigus selgus, et Ebola epideemiat nimetati „Aafrika viiruseks“, mis peatas mõneks ajaks reisid Aafrikasse. Intervjueeritavad lisasid, et reisid peatati nii Lõuna-Aafrika Vabariiki, Keeniasse kui ka Madagaskarile – piirkondadesse, kus Ebola levikut pole avastatud.

Enamik intervjueeritavatest tõid välja neid mõjutanud kriisina 2008. aastal alanud ülemaailmset majanduslangust. Esindajate nägemus oli kattuv, et see kriis ei olnud eelnevatega sarnane, kus suleti mingi reisipiirkond või lõpetati lennud teatud sihtkohta. Majanduskriisiga langes oluliselt reisimine eksootilistesse sihtkohtadesse, kuna inimesed olid ettevaatlikumad oma säästudega. Intervjueeritavad selgitasid, et majanduskriis mõjutas küll väiksemaid ettevõtteid ja reisibüroosid, kes pidid reisijate vähesuse tõttu välja kuulutama pankroti. Suuremad reisikorraldajad müüsid ikka reisipakette, kuid seda vähemal määral ning reisisihtkohtadeks olid pigem riigid, kus sai hakkama vähemate kulutustega.

Intervjueeritavad rääkisid, et Islandi tuhapilv 2010. aastal lõi globaalselt segi lennuliikluse, tekitades palju kahju nii reisikorraldajatele kui ka lennufirmadele. See Islandit tabanud looduskatastroof mõjutas oluliselt reisimise logistikat. Nimelt, uuringus osalenud reisikorraldajate sõnade järgi, seoses enamike Euroopa õhukoridoride sulgumisega oli reisikorraldajate töögraafik väga tihe. Oli vaja leida koostöös lennufirmadega alternatiivseid teid reisijate puhkuse pikendamiseks ning hiljem nende turvaliseks koju toimetamiseks. Kõige hullem olevat, nende sõnutsi, antud olukorras teadmatus, kaua selline olukord võib kesta. Reisikorraldajate sõnade järgi tekkis palju pikki ja kulukaid vaidlusi kindlustusfirmadega, teadmatuse tõttu, kes kahjud tasub. Kõik

intervjueeritavad reisikorraldajad otsisid lahendusi, et kriisist võimalikult väheste kuludega väljuda. Reisikorraldajad toimetasid näiteks oma kliente tellimuslennuga Madeiralt Bulgaariasse, sealt võeti reisijad peale Eestist saadetud bussidega ja toimetati Eestisse. Tuhapilve kriis tekitas kahjusid miljonites nii lennufirmadele kui ka reisikorraldajatele.

*„Igasugused seadused ja aktid kaitsevad reisijaid ja meie eesmärk on nad turvaliselt koju tuua lisaraha küsimata. See, kes selle kahju korvab reisikorraldajale, see väga ei huvita kedagi“ (Int A3)*

Intervjuude käigus selgus, et 2011. aastal algas Egiptuses poliitiline kriis. Toimusid massilised meeleavaldused seoses president Mubarak'i võimult kukutamisega. Massirahutused leidsid aset põhiliselt Kairos ja selle ümbruses, mille tulemusel rüüstati Kairo muuseum, seiskus Niiluse kruiisiturism jne. Intervjueeritavate sõnul olid reisikorraldajad sunnitud tühistama kõik paketid piirkondadesse ning kohapeal müüdavate ekskursioonide maht langes 90%. Paljud reisikorraldajad peatasid oma lennud Egiptusesse kaheks nädalaks. Antud olukord küll leebus, kuid massirahutused jätkusid igal aastal, kui tähistati uue võimu aastapäeva. 2014. aastal suurenes julgeolekuoht Egiptuses uuesti. Vastavalt Eesti Välisministeeriumi hoiatusele tühistasid enamik reisikorraldajaid oma lennud Egiptusesse. Üks intervjueeritavatest meenutas, et nende ettevõtte oli ainuke reisikorraldajatest, kes pakkus lende antud piirkonda, kuna kohalikud reisiettevõtte esindajad andsid teada, et kuurortpiirkondades on olukord rahulik ja paanikaks pole põhjust. Märgiti, et mitmed kohapeal olevad turistid eelistasid Egiptusesse jääda, vaatamata välisministeeriumi soovitustele. Paljud teiste reisikorraldajate kliendid soovisid samuti, et reise ei tühistataks, vaid lennud jätkuksid. Intervjuu käigus selgus, et 2011. aasta sai saatuslikuks ühele suurele reisikorraldajale, kelle suurimaks tuluallikaks olid reisid Egiptusesse ning olukorrast tingituna pidid nad firma likvideerima.

*„Kogu majanduslik olukord viis meie ettevõtte raskustesse, kuid viimane piisk oli Egiptuse reise tühistamine“ (Int A2)*

2015. aastal otsustati jälle Egiptuse liin avada. Üks intervjueeritav rääkis, et 2015. aastal toimus õnnetus, kus Egiptuses Siinai poolsaarel kukkus alla Sharm el Sheikhist Peterburi suundunud Vene reisilennuk, milles kõik 224 pardal olnud inimest hukkusid. Egiptuses

alla kukkunud reisilennuki Airbus A321 omanik Metrojet pidi ka eestlasi Egiptusesse lennutama hakkama. Seejärel teatasid paljud Euroopa riigid lendude peatamisest Sharm el Sheikhi ning alustati seal juba viibivate puhkajate kiirkorras kodumaale toimetamist. Lennud Sharm el Sheikhi peatasid ka Eestis tegutsevad reisikorraldajad. Reisikorraldaja sõnade järgi arvati alguses, et tegemist oli vanade lennukitega, kuid pärast nädalatepikkust uurimist selgus, et tegu oli terrorirünnakuga. Mõne nädala pärast taastas üks reisikorraldaja oma lennud Egiptusesse uue lennukompaniiga, kuid suure lennutragöödia tagajärjel langes ettevõtte maine ning positsioon turul. Ka majanduslik olukord halvenes, kuna lennud tühistati ja inimestele pidi raha tagastama. Egiptusest toodi kõik antud reisikorraldaja kliendid ühe päeva jooksul tagasi. Intervjuus osalenud reisikorraldaja tõdes kurvastusega, et ettevõtte sattus raskustesse ning see müüdi maha Leedu firmale. Kuigi ettevõtte nimi ja strateegia muutusid, siis kõik kohustused oma klientide ja partnerite ees läksid uuele ettevõttele üle.

*„Egiptuse reise kõrghooajal õhkis islamiterroristi paigaldatud pomm Kogalõmavia (RUS) tšarterlennuki A321 Siinai kõrbe kohal, mis seadis kahtluse alla Egiptuse lennujaamade turvalisuse, kuna pomm oli toimetatud pardale lennujaama töötaja poolt ning ehitatud limonaadipurki.“ (Int A3)*

Lisaks eelnevatele kriisidele märkisid intervjuueeritavad 2015. aasta Kreeka majanduskriisi. Eestlaste seas populaarse Kreeka turism langes oluliselt. Intervjuueeritavad väitsid, et tegemist oli rohkem psühholoogilise tõrkega: protestid tänavatel, piiratud oli sularaha kättesaamine. Turistide seas levis mentaliteet, et nemad ei pea toetama laisku kreeklasi.

Intervjuueeritavad mainisid ka terroriakte Pariisis, Londonis, Nizzas ja Barcelonas. Need terroriaktid mõjutasid reisikorraldajaid lühiajaliselt. Inimesed olid valvsamad ja eelistasid kuurortpiirkondi suurlinnadele.

*„Vaadates seda loetelu, siis tundub, et selle eriala (turismi) inimesed on pidevalt elanud püssirohutünni otsas.“ (Int A1)*

Reisikorraldusettevõtete esindajad olid ühel nõul, et 2020. aasta alguses alanud COVID-19 kriis on seni kogetutest kriisidest raskeim. Valitsuste poolt seatakse pidevalt uusi

piiranguid ja kehtestatakse reegleid. Reisikorraldajad on pidevas teadmatuses vastuolulise info tõttu. Nenditi, et mitmed ettevõtted olid sunnitud töötajaid koondama ja paljud väiksemad reisibürood kuulutasid välja pankroti, jättes oma kohustused reisikorraldajatele. Üks uuringus osalenud reisiettevõtte oli sunnitud sulgema kõik oma esindused. COVID-19 pandeemia algusajal Egiptuse reisirühmad, kuid siis teatas valitsus, et alates 18.03.2020 suletakse riigipiirid. Seoses sellega pidid enamik reisikorraldajaid paari päeva jooksul kõik turistid Egiptusest tagasi tooma. Intervjueeritavad rõhutasid, et see olukord tekitas lisakulutusi, kuna turiste oli nii Eestist, Lätist kui ka Leedust. Neli kuni viis lennureisi läks maksma umbes 300 000 eurot. Uuringus osalenud reisikorraldajad seletasid, et kui Läti lend oli komplekteeritud, reisijaid enam ei mahtunud, siis suunati inimesed Tallinna lennule. Kuna piirid suleti öösel, telliti lätlastele transfeer Tallinna lennujaama, mis viis neid Eesti-Läti piirini, sealt läksid inimesed jalgsi üle piiri ning Läti piiril ootas neid teine transfeer, mis sõidutas inimesed koju. Intervjueeritavad ütlesid, et sellest hetkest oli Eesti riigipiir suletud ning lennud keelatud. Kuna Egiptuse hooaeg kestis aprillini, siis paljude inimeste reisirühmad tühistati. Kliendid sattusid paanikasse ning soovisid raha tagastust. Euroopa Liit ei toetanud reisikorraldajaid ega kuulnud nende palveid muutmaks rahatagastamise seadust, mis hetkel kohustab reisikorraldajatel tagastada raha 14 päeva jooksul. Ka vutšeri väljastamine seoses reisi ärajäämisega oleks reisikorraldajatele suureks abiks olnud. Mitmed reisikorraldajad pidid ise oma kliente veenma, et kliendid valiksid rahatagastuse asemel reisivutšeri või reisi edasilükkamise järgmisesse hooaega.

Eesti reisikorraldajaid kõige enam mõjutanud kriiside kokkuvõtte on esitatud tabelis 2. Tabelis on kriisid grupeeritud vastavalt nende olemusele: terrorirünnakud, majanduskriis, epideemiad jne.

**Tabel 2.** Kriisid, mis on mõjutanud Eesti reisikorraldusettevõtteid (A1-A7).

Kriisid	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7
<b>Terrorirünnakud (9/11, Kuta ööklubi, Londoni, Pariisi, Nizza, Barcelona terrorirünnakud)</b>	X		X		X		X
<b>Majanduskriis (2008 majanduskriis, Kreeka majanduskriis)</b>	X	X	X	X	X		X
<b>Epideemia (Ebola, SARS, linnugripp, COVID-19)</b>	X	X	X		X	X	X
<b>Looduskatastroofid (tuhapilv)</b>		X	X	X	X		X
<b>Poliitilised rahutused (Egiptus 2011)</b>		X	X	X	X		X
<b>Lennukatastroofid (Egiptuse lennuk 2015)</b>			X	X	X		X

Kõik reisikorraldajad nõustusid, et kõige rohkem mõjutavad reisikorraldajaid ootamatud kriisid, mida ei saa ette näha, näiteks terrorirünnakud, looduskatastroofid ja poliitilised rahutused. Üks esindaja sõnas, et targal juhil on võimalik majanduskriise ette näha ning seoses sellega prognoosida käivet, vajadusel korrigeerida tootevalikut ja teha personaliotsuseid. Mõningal määral on intervjuueeritavate arvates olnud prognoositavad meditsiinilised kriisid. Intervjuudes selgus, et COVID-19 pandeemia levik algas juba 2020. aasta jaanuaris, kuid turismiettevõtjatel polnud mingit võimalust seda kriisi ennetada, sest globaalselt oli tundmatu viiruse levik kõigile uus ning ettevõtjad ei sõltu oma heast tahtest, vaid võimude või kasvõi WHO ettekirjutustest. Sellegipoolest on praegune COVID-19 kriis kõikide reisikorraldajate ühine probleem ning kiiret väljumist kriisist pole ette näha.

*„Iga kriisi profiil on erinev. Iga kriis tähendab turismile lumepalliefekti. Keskmise lokaalne kriis populaarses turismisihtkohas annab tunda miinimum*

*pool aastat kuni ühe hooaja. Globaalsed kriisid keskmiselt aasta. Finantskriis kaks kuni kolm aastat.“ (Int A3)*

Autor küsis kõikidelt intervjuueeritavatelt, kas nende ettevõttes olid olemas strateegiad või erinevad kriisijuhtimised, kuidas kriisidega toime tulla. Valdavalt töid intervjuueeritavad välja, et otseselt nende ettevõttes kriisijuhtimise osakonda ei olnud. Kriisijuht, ettevõtte direktor, finantsjuht ning operatiivjuht pidasid iganädalaseid koosolekuid, kus jagati alluvatele edasised juhtnõore, mida teha ja kuidas edasi käituda. Mitmed reisikorraldajad nõustasid, et kriisijuhtimine tekkis spontaanselt - kiiresti ja konkreetselt nagu tekivad kriisid, mis tabavad alati ootamatult. Tegemist oli pigem nõukojaga. Olenemata ametipositsioonist jagatakse ülesandeid, võetakse kuulda nõu, arutatakse ühiselt väljapääsu raskest situatsioonist.

*„Ma olen pigem arvamusel, et turismisektor on võtnud kriisijuhtimise kui mõiste omaks alles COVID'i ajastul. Kriisijuhtimist kui sellist ei saa turismisüsteemis võrdsustada asutuse sisese institutsiooniga.“ (Int A1)*

Kõik uuringus osalenud olid ühisel arvamusel, et organiseeritud ja pidevas valmisolekus kriisijuhtimist ei olnud. Samas tekkis see vajaduspõhiselt ning töötas efektiivselt. Vajadusel tehti 24-tunnilisi tööpäevi, mille üle keegi ei nurisenud.

*„Kriis turismis on nagu tulekahju. Ta võib märkamatuks vinduda ja vaid terasem tunneb suitsu. Samas võivad leegid lahtiselt lahvata. Hea turismitöötaja on missiooniga nagu päästjagi reageerides kiiresti ja vastutustundlikult.“ (Int A3)*

Enamik esindajatest olid ühel nõul, et turismis ei saa koostada kriisijuhendit, sest iga kriis on erinev. Välja arvatud COVID-19 kriis, mis püsib siiani ning kus pikale veninud kriisijuhtimine pole enam kriisijuhtimine, vaid globaalne reisimise paradigma muutmine ja muutustega kaasaminek.

Järgnev küsimus oli seoses kriisijuhtimisega, kuigi enamikel ettevõtetel ei olnud kriisijuhtimist, siis kõik esindajad loetlesid tegevusi, mis aitas neil kriisi mõju leevendada. Ühe reisi ettevõtte esindaja rääkis, et ettevõttes töötati läbi erinevate stsenaariumite puhul tegutsemise etapid. COVID-19 kriisi esimestel päevadel oli ettevõttesiseselt juhtkonna poolt pakutud mitu stsenaariumi: 0-stsenaarium – ajutiselt peatatakse kogu tegevus, 1-

stsenaarium – suured koondamised, kulutuste kärpimine, 2-stsenaarium – tegevused, kui kriis kestab kolm kuud, pool aastat, aasta jne. Kõik reisikorraldajad jälgisid kriisiolukorda nii maailmas kui ka riigisiselt.

Intervjueeritavate arvates peab reisikorraldajal igal juhul olema mitu plaani vajadusel kriisijuhtimiseks, mitte ainult A ja B, vaid ka varuplaanid C, D, E ja F. Mõnel reisikorraldajal olid kriisikoosolekud iga päev, sest olukord muutus peaaegu igal tunnil. Enamik ettevõtetest järgisid kriisiperioodi programmi kogu aasta vältel. Programmi fundamentaalne perspektiiv oli range kulude kokkuhoid. See tähendab, et korraldati reise väiksemate kuludega ning reguleeriti rahavoogusid. Tulemuseks 60% väiksemad kulud kui 2019. aastal. Esindajad väitsid, et väga tähelepanelikult tuli jälgida oma majanduslikku seisu, et tagastada klientidele raha tühistatud reiside eest, et teha võimalikult vähe koondamisi. Oluline on vastu pidada keerulises olukorras, sest mitte keegi ei tea, kui kaua kriis kestab.

Enamik reisikorraldajatest kinnitasid, et riigilt ja koostööpartneritelt oli raske toetusi saada. Lisaks oli valitsus väga ebastabiilne, üle päeva muudeti reegleid, keegi ei osanud adekvaatset infot anda. Intervjueeritavad märkisid, et majandus- ja kommunikatsiooniministeerium aitas Ettevõtluse Arendamise Sihtasutuse (EAS) kaudu turismisektorit 25 miljoni euroga ettevõtjate kriisikahjude osaliseks kompenseerimiseks tagastamatu abi korras, kuid kõik seda ei saanud. Küsitletud sõnasid, et nende töötajad said Eesti Töötukassa poolt töötasu hüvitist. Lisaks tuli palju töötajaid koondada. Oli perioode, kui nii mitmessegi ettevõttesse jäi tegutsema kolm inimest, kes kõik andsid endast maksimumi, et kriisiolukorrast välja tulla. Reisikonsultandid pidid tegelema nii juriidiliste küsimustega kui ka jooksvate probleemidega. Märgiti, et Lätis ja Leedus oli võimalus laenu võtta, kuid laenuprotsent osutus liiga suureks. Mõningad reisikorraldusettevõtted olid võimelised laenu taotlema, kuid mitte kõik. Hea, kui mõnel õnnestus jõuda kokkuleppele pankadega ning edasi lükata olemasoleva laenu maksed. Samuti leppisid paljud reisikorraldajad kokku teise riigi Majandus- ja innovatsiooniministeeriumiga, et saada laenu, millega katta tühistatud reiside hüvitamine. Paljud koostööpartnerid tulid reisikorraldajatele vastu, muutes hotellide broneeringuid hilisemale ajale ilma trahvideta. Lennukompaniidelt aga raha tagasi ei saadud. Reisikorraldajate sõnade järgi on Tarbijakaitse ja Tehnilise Järelevalve Amet (TTJA) alati

olnud klientide poolt, kuid COVID-19 kriisiga seoses oldi mõistvad ja asetati ennast reisikorraldajate olukorda. TTJA rõhutas, et kliendid peaksid reisikorraldajatega kokkuleppele jõudma, anti lisaaega ning lubati osadena tagastusmakseid.

Kõik reisikorraldajad ootasid riigipiiride avamist ning seejärel reiside müümist, et tasuda eelnevad võlgnevused. Enamik Euroopa Liidu riike mõistsid, et riigi „lukus hoidmine“ pole lahendus, ning hakati piire avama. 2020. aasta lõpus teatas valitsus, et reisikorraldajad võivad hakata müüma reise Türgi. Kõik reisikorraldusettevõtted kontrollisid mitmeid kordi Majandus- ja kommunikatsiooniministeeriumilt, kas väide on õige. Kinnitati, et tsarterlennud võivad toimuda. Kuid seejärel päev enne väljalendu teatas valitsus, et reisid on keelatud. Taoline olukord tekitas suurt kahju nii reisikorraldajatele, kes olid suure töö ära teinud, kui ka reisijatele, kelle puhkuseplaanid olid rikutud. Intervjueeritavad lisasid, et valitsuse töö oli ebaprofessionaalne. Antud olukorras kirjutasid paljud reisikorraldajad avalikke kirjasid valitsusele, kuid adekvaatseid selgitusi ei saadud.

*„...Majandus- ja kommunikatsiooniminister võttis otselendude keelu maha, et teha isiklike visiite Rootsi, kuid sama kiiresti pani ka otselendude keelu peale. Kannatajaks jäid reisibürood, kes lähtusid uuest käskkirjast ja hakkasid müüma Türgi reise. Seejärel selgus, et mis on lubatud peaministrile, pole lubatud puhkajale.“ (Int A6)*

Intervjueeritavatelt uuriti, kui kaua võttis/võtab aega kriisist väljumine. Nagu eelnevalt mainitud, siis lokaalne kriis turismipiirkonnas (terroriakt või looduskatastroof) kestab maksimaalselt hooaja, globaalse kriisi ülemmääraks on arvatud aasta ning majanduskriis võib kesta paar aastat. Kõik nõustusid, et hetkel jätkuvast COVID-19 kriisist väljumine võtab kauem aega, kui võrrelda eelnevate kriisidega. Kaks küsitletut nimetasid, et viimastest kriisidest nad ei väljunudki. Ettevõtted kadusid turismisektorist.

Intervjuudest selgus, et ettevõtted taastuvad siiani COVID-19 kriisist, aga tänu Egiptuse reiside taasavamisele alates 2021. aasta veebruarist said reisikorraldajad tagastada peaaegu kõikidele turistidele raha tühistatud reiside eest alates 16. märtsist 2020. Täielikult loodetakse taastuda mitte enne septembrit 2021, kui just riigisisene olukord ei halvene ning valitsus ei otsusta riigipiirid jälle sulgeda. Sellegipoolest, lisas küsitletu,



tuleb arvestada 2021. aasta raske suvehooajaga, lootus on pigem reisidele Euroopa Liidu liikmesriikidesse. Reisikorraldajatele oli suureks abiks, et paljud kliendid valisid raha asemel reisikorraldajate vautšereid.

Intervjuerija uuris reisikorraldajatelt, mida on kriisidest õpitud. Enamik intervjueritavaid ütles, et kriis õpetas paindlikkust ning suurendas otsustuskiirust. Vedajad ja majutused on jõudnud arusaamisele, et deposiidi nõudmata jätmine või selle osaline tagastamine loob eeldused usalduslikuks koostööks tulevikus. COVID-19 kriisiga said nii reisikorraldajad kui ka teised ettevõtted (majutus, lennufirmad) aru, kui tähtis on koostöö, et kõik osapooled väljuksid kriisist võimalikult väikeste kahjudega. Raha tagasinõudmise asemel üritatakse broneeringuid edasi lükata, „paremaid aegu“ ootama jäädes. Üks küsitletu märkis tunnustavalt, et oluliselt on paranenud kriisikommunikatsioon nii reisikorraldajate, koostööpartnerite kui ka klientide vahel. Hoomati, et iga kriis nõuab kiiret otsustusvõimet ning lahenduste leidmist.

*„Veel viis aastat tagasi pugesid osad korraldajad ja vedajad peitu ignoreerides klientide kõnesid ja meile. Praegusel sotsiaalmeedia ajastul on hetkega Delfis uudis: „Reisijad infosulus, lapsed nutavad“. Kui veel ei teata, mis saab edasi, tuleb kliendile öelda, et hetkel veel informatsiooni pole, kuid asjaga tegeletakse ning anda konkreetne ajaline lubadus uueks informatsiooniks.“ (Int A3)*

*„Arenenud on otsustuskiirus, kus iga hetk võib kriisis tähendada mainekahju ning iga viivitatud sekund muutuda kaotatud rahaks.“ (Int A1)*

Kõik intervjueritavad nõustasid, et meedial on oluline roll kriisidest väljatulemisel. Meedia mõjutab üldjuhul kliente rohkem kui reaalne olukord ohupiirkonnas. Reisikorraldajad olid ühel meelel, et kahjuks usutakse meelsamini negatiivse fooniga hirmu ja ebakindlust tekitavat uudist. Nii nagu lennunduski, on turism keskmisest kõrgema uudisväärtusega tegevusala ning rohkem „klikke“ saab uudis, milles räägitakse mingist suurest kriisist. Reisikorraldajad püüdleval selle poole, et kliendid reisiks turvalisse piirkonda. Avatakse reisid katastroofi piirkondadesse ainult siis, kui oht on möödas. Valitakse sihtkohti väiksema epideemia nakatumise arvuga riikidesse. Reisikorraldajad rõhutasid intervjuudes, et ükski reisikorraldaja ei taha oma kliente ohtu

seada ja käitub alati vastavalt kehtestatud reeglitele ja nõuetele. Meedia taunib reisijaid, kes lendavad puhkama, paisutades kriise üle – see teeb reisikorraldajate töö raskemaks.

*„Tihti aitab negatiivse fooni loomisele kaasa meedia asjatundmatus ning ajapuudus süvenemiseks.“ (Int A2)*

Intervjuudes mainiti, et seoses COVID-19 kriisiga kajastati meedias ka positiivseid artikleid, mis aitasid reisikorraldajaid. Näiteks teave, et mõned riigid toetavad oma reisifirmasid, Eestis pidid reisiettevõtted aga ise hakkama saama. Positiivsed olid samuti artiklid, et otselennud on ohutumad kui liinilennud. Mõju avaldasid Eesti Turismifirmade Liidu, Reisibüroode Liidu ning erinevate reisikorraldusettevõtete avalikud pöördumised valitsusele, kahjuks riigipiiride avanemist see ei mõjutanud, kuid hea, et edastas sõnumi reisijatele – reiside ärajäämine ei ole reisikorraldajate, vaid Vabariigi Valitsuse poolt kehtestatud reegel.

*„Üldjuhul on meedia mõju turismile pigem alati negatiivne olnud. Taunitakse inimesi, kes praegusel ajal reisivad. Keegi ei kirjuta, et kõik reisikorraldajad jälgivad väga pingsalt sihtkohariikide turvalisust ja riigi olukorda.“ (Int a6)*

Intervjueeritavate seisukohad kattusid, et meedia võiks rohkem kirjutada reisimise turvalisusest ja reisikorraldajate panusest ohutusele. Kogu majandusele aitaks kaasa, kui uudised räägiksid sihtkohariigi atraktiivsusest ja reisimise positiivsest mõjust. Reisikorraldajate arvamusel ajakirjanikud sageli pigem pikendavad kriiside kestvust, süvendades hirmu reisimise ees.

Intervjueeritavatelt päriti, millised on nende ettepanekud kriisist väljumiseks. Mitmed reisikorraldajate esindajad sõnasid, et kõige levinum meede turismiettevõtjate poolt on olnud kriisi ennetamine: mainest lugupidav ettevõtte ei korralda reise kriisikoldesse, sest turismitoote müümine põhineb tarbija usaldusel ning lisaks mainekahjule tooksid riskantsed sammud kaasa ka usalduskriisi nii tarbija kui tarbijakaitse organitega. Samas on lühemate, kuid järskude kriiside probleemiks olnud puudulik vastastikune usalduskrediit koostööpartnerite, vedajate ja majutusasutuste vahel, mis on mõnikord tingitud erinevatest äri- ja läbirääkimiskultuuridest. Reisikorraldajate seisukohad ühtisid

– oluline on usaldus omavahel ning toimiv kommunikatsioon koostööpartneritega. Esindajad märkisid, et tähtis on oskuslik töö planeerimine ning koostöö partneritega.

Seoses COVID-19 pandeemiaga töid uuringus osalenud reisikorraldajad välja järgnevad ettepanekud. Esmajoones tuleb tähelepanu pöörata oma riigi ja sihtkohariigi olukorrale. Reisikorraldajad peavad olema kursis, millised meetmed ja nõuded reisimiseks on rakendatud Eesti riigis ning millised sihtkohariigis. Turistide turvalisus on esmatähtis igale reisikorraldajale ja vastutus nende ees on suur. Igaks olukorraks peaks olema mitu plaani, et valmis olla kõige hullemaks. Tuleb jälgida oma ettevõtte majanduslikku olukorda, et oleks piisavalt rahalisi vahendeid eriolukorraks, kui riigipiirid suletakse ning turistid on vaja reisisihtkohast tagasi tuua.

Intervjueeritavate nägemus kattus selles, et suureks takistuseks on globaalne käibevahendite puudus turismis: klient maksab raha reisikorraldajale, reisikorraldaja peab tasuma ettemaksed, koostööpartneritelt küsivad raha hotellid ja teenuste osutajad, kõigil osapooltel on vaja tasuda büroo- ja tööjõukulud. Mida väiksem on reisikorraldaja, seda vähem on tal käibevahendeid, kuid seda suuremas mahus nõutakse ettemakse, mis vähendab reisikorraldaja fiskaalset usaldusväärsust.

Reisikorraldusettevõtete esindajad nentisid, et suureks mureks reisikorraldajatele on väikesed reisibürood. Nimelt eelnevalt oli iga reisibüroo kohustatud omama tagatisraha, hiljem see kohustus eemaldati. Kui reisibüroo kuulutab välja pankroti, peab reisikorraldaja võtma üle büroo kohustused ja tagastama klientidele ettemakstud raha. Selline olukord on süvendanud kriisi mõju reisikorraldajatele, kuna nende kanda jäid pankrotistunud reisibüroode võlad reisijate ees. Seega võib igaüks avada reisibüroo ja vahendada reisikorraldajate reise. Puudub tagatis, et kõik reisibürood täidavad oma kohustusi. Korrigeerima peaks reisibüroode lepinguid ning nende tingimusi.

*„Praegu võib igaüks oma korteris registreerida ennast reisibürooks. Null tagatist ja null kohustust. Meie müüme talle reise, et tema müüks neid klientidele edasi. Ühel hetkel aga otsustab ta, et ta ei taha enam reisibürood, kuulutab välja pankroti. Meie aga vastutame tema klientide eest. Euroopa Liidu komisjon ja valitsus peaks reguleerima neid isehakanud reisibüroosid“ (Int A6)*

Reisikorraldajad rääkisid, et suur osa kriisiga toimetulekul on töötajate eest hoolitsemine ning nende motiveerimine. Töötajate positiivsus ning meeskonnatöö on see, mis kriisist välja toob. Kõik esindajad nõustusid, et reisikorraldusettevõtted peavad kriiside ajal rohkem kokku hoidma. Tegemist on ühise probleemiga, millest paremini saab väljuda üheskoos. Tuleb jagada omavahel strateegiaid ning parimaid praktikaid. Kuigi intervjuueeritavatelt küsiti ettepanekuid reisikorraldajatele, selgus, et Eestis pole hetkel inimest või asutust, kes seisaks turismi eest. Mõnes riigis on olemas turismiministeerium ja turismiminister, kes võitlevad oma valdkonna eest ja vajadusel taotlevad toetusi. Eestis tegeleb sellega majandus- ja kommunikatsiooniminister, kelle hallata on mitmeid valdkondi. Reisikorraldajad väitsid, et on küll olemas Eesti Turismifirmade Liit, kuid tegemist on turismiga tegelevate tööandjate vabatahtlike ühendusega, kes otseselt ei saa mõjutada riigisiseseid otsuseid. Sellest tulenevalt peaksidki reisikorraldajad tegutsema üheskoos.

Enamik reisikorraldajatest tõdesid, et reisimine peab olema vastutustundlik. Seda rõhutatakse ka meedias. Igas avalikkusele suunatud sõnumis võiks kõlama jääda julgustav, kuid samas vastutustundlikkusele suunav noot. Reisikorraldajad peaksid aktiivsemalt suhtlema meediaga, et üheskoos kriisist jagu saada ja julgustama inimesi reisimist ohututesse riikidesse.

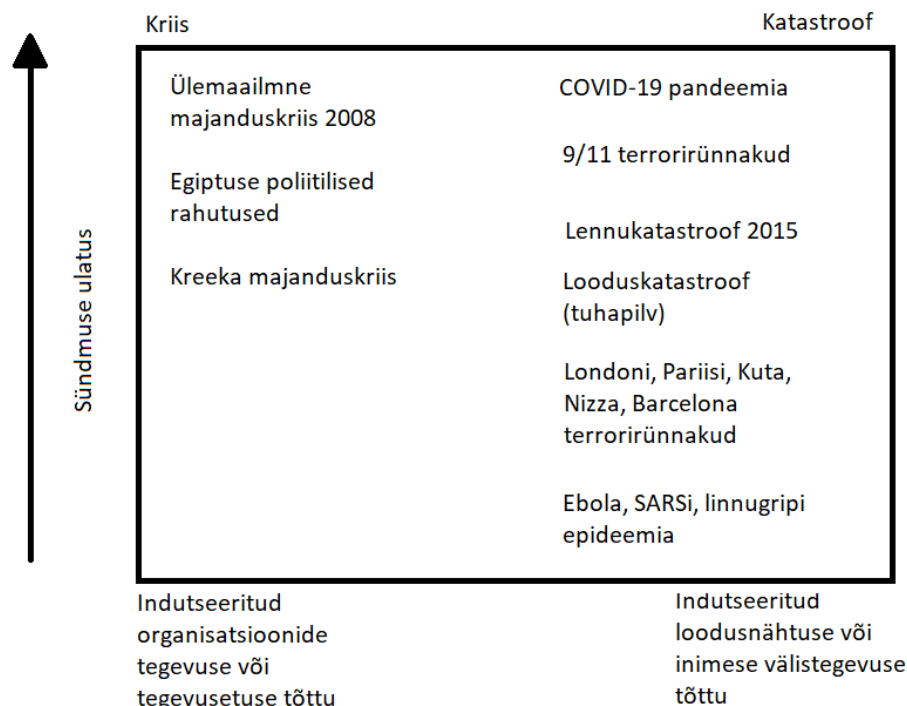
### **2.3. Järeldused ja parendusettepanekud**

Kriisid on erineva iseloomu ja mõjuga. Uuringus osalejate vastustest ilmnas, et kriisid on mõjutanud Eestis tegutsevaid reisikorraldusettevõtteid. Nendeks olid kogu maailma kahjustanud majanduslangus, terrorirünnakud, looduskatastroofid, epideemiad ja poliitilised rahutused. Looduskatastroofid, terrorirünnakud ja muid ootamatuid sündmuseid ohuks turismile ja tervele ühiskonnale on maininud ka Rossello jt (2020, lk 1). Poliitilised rahutused ning lennukatastroofid on teoreetilisest raamistikust töömahu piiratud ulatuse tõttu välja jäetud, kuid leidsid kajastust uuringus intervjuude käigus. Varasematest kriisidest kõige enam mõjutasid reisikorraldajaid nii 2008. aastal alanud majanduskriis kui ka 2001. aasta 9/11 terrorirünnakud, millest taastuti kaks aastat. Mõjutatud oldi ka Egiptuse massirahutustest, kuna Egiptus on eestlaste üks levinumaid reisisihtkohti. Üldistatult võib öelda, et ühes turismipiirkonnas toimunud kriis võib

mõjutada reisikorraldajate tegevust paarist kuust kuni ühe hooajani. Arana ja León (2008, lk 311) on samuti märkinud, et kui piirkonnas toimub üks terroriakt, võib turismisektor täielikult taastuda 6-12 kuu jooksul. Ülemaailmsetest globaalsetest kriisidest taastuvad ettevõtted tavaliselt ühe aasta jooksul. Uuringus osalejate kogemuse põhjal vajatakse majandus- ja finantskriisidest taastumiseks kõige rohkem aega, selleks võib kuluda kuni kolm aastat.

Terrorismiga seotud kriise peetakse kõige tundlikumateks kriisideks, kuna neid ei osata prognoosida. Terrorirünnak, milles kukkus alla Egiptuse lennuk, sai saatuslikuks ka Eestis tegutsevatele reisikorraldusettevõttele. Kõik osalejad kinnitasid tekkinud kahju ning ühe reisikorraldaja väitel pidid nad firma olukorrast tingituna likvideerima. Terrorirünnakute sageduse osas ühtivad käesoleva uuringu tulemused töö teoreetilises osas käsitletud Pizam'i ja Fleischer'i (2002, lk 339) ütlusega, mille kohaselt mõjutab terrorirünnakute sagedus turismipiirkonda rohkem, kui üksikud suuremad terrorirünnakud. Lisaks eelnevatele pidevatele poliitilistele rahutustele, pani see pausile reisimised Egiptusesse mõneks ajaks.

Kuigi eelnevad väiksemad epideemiad (SARS, Ebola) võtsid taastumiseks vähem aega, siis käesolev COVID-19 pandeemia kriis kestab kauem. Seda võib tingida ka asjaolu, et tegemist pole üksiku lokaalse kriisiga, vaid tegemist on ülemaailmse pandeemiaga, millele pole veel otsest lahendust. Lisaks on pandeemia kriis muutunud ka majanduslikuks kriisiks, millest taastumine võtab veel rohkem aega. Joonisel 3 on esitatud kriisid, mis mõjutasid uuringus osalenud Eesti reisikorraldusettevõtteid. Kriisid ja katastroofid on välja toodud vastavalt nende ulatuse tasemele ning mille alusel olid nad indutseeritud. Kindlasti pole need kõik kriisid, mis mõjutasid reisikorraldajaid, kuna valimisse kuulusid ainult seitse ettevõtet, kes olid nõus uuringus osalema. Samuti käesoleva COVID-19 pandeemiaga kaotasid paljud eelnevad katastroofid ja kriisid oma tähtsuse ja jäid uuringust välja. COVID-19 pandeemia on eraldi välja toodud, kuna see on hetkel aktuaalne kriis ning seda ei saa võrrelda väiksemate epideemiatega.



**Joonis 3.** Kriisid ja katastroofid, mis mõjutasid uuringus osalevaid reisikorraldusettevõtteid Eestis. Allikas: Faulkner, 2001 alusel.

Uuringu tulemusena selgus, et mõningaid kriise saavad reisikorraldajad prognoosida, näiteks majanduskriise, suuri epideemiaid. Teised toimuvad ootamatult ning reisikorraldajad peavad operatiivselt tegutsema. Kriisijuhtimine toimub reisikorraldusettevõtetes pigem olemasoleva kriisi tasemel. Uuringus osalejate arvamus ühtis teoorias toodud Ritchie (2004, lk 671) arvamusega - esmalt tuleb kindlaks teha, millise kriisiga on tegu. Vaatamata sellele, ei ole uuringus osalenud reisikorraldajatel ühtset plaani, kuidas kriisiga toime tulla. Teoreetilisest raamistikust tulenevalt võib põhjuseks olla kriiside erinev iseloom ja ulatustase (Ritchie, 2004, lk 671). Sellegipoolest on enamikel reisibüroodel varuplaanid olemas. Vältitakse ohtlikke reisisihtkohti ning otsitakse alternatiive või katkestatakse ajutiselt reisirid, nagu toimiti COVID-19 kriisi alguses.

Kriisijuhtimises aitab alati, kui „mängitakse“ erinevad stsenaariumid läbi ja igale olukorrale on määratud kindlad etapid, kuidas kriisist võimalikult väikeste kuludega väljuda. Uuringus osalejad arvasid, et kriisijuhtimine tekib tavaliselt spontaanselt

vastavalt hetkeolukorrale, kuid Tsai ja Chen'i (2011, lk 166) arvates peaks kriisijuhtimine olema rakendatud igapäevatoos, mitte ühekordse tegevusena. Vaatamata erisustele kriisijuhtimise rakenduse osas, sarnanesid käesoleva uuringu tulemused teoorias toodud Cavlek'i (2002) väitega, et iga kriisiga on tähtis jälgida ülemaailmset olukorda ning vastavalt sellele oma plaane muuta.

Uuringus osalejad olid samal meelel Mwesiumo ja Halpern'i (2018) väitega, et alternatiivide leidmiseks peavad eelnevalt olema head suhted partneritega, kes siis vajadusel saavad operatiivselt abi osutada. Koordineerimine ja pühendumine olid samuti suurteks märksõnadeks kriisijuhtimise rakendamisel, mis ühtisid uuringus ja teoreetilises raamistikus (Tony, 2006; Sönmez et al., 1999; Faulkner, 2001, lk 145). See tähendab, et häid suhteid tuleb luua ajal, mil kriise pole. See tasub ennast ära kriisiolukorras ja on kui ennetav meede. Kaks reisikorraldusettevõtet ei tulnud oma viimasest kriisist välja. See võis olla tingitud asjaolust, et kriisijuhtimist poldud paika pandud või siis, et seda ei rakendatud. Paratamatult võib juhtuda nii, et teoorias on vajalik kirjas, kuid reaalsuses see ei toiminud. Kriisidest tulevad paremini välja need ettevõtted, kus on tugev ühtekuuluvustunne. See tähendab, et iga kriisi ajal peab reisikorraldusettevõtte hoolima oma töötajatest – nemad on need, kes töö ära teevad. Ettevõtete soov on kulusid minimeerida, mistõttu alustatakse kriiside ajal koondamisega, kuigi tegelikult aitavad töötajad ettevõttel kriisist väljuda.

Reisikorraldusettevõtte peab samuti motiveerima oma töötajaid, et nad koos liiguksid ühise eesmärgi nimel. Hirmuvalitsemise ja koondamisega ähvardamine loob pigem negatiivset õhkkonda ettevõttes ja töötajad ei tahagi pingutada, et kriisist väljuda. Uuringus osalenud reisikorraldusettevõtted tunnistasid, et suured probleemid esinesid kriiside ajal pigem reisibüroodega, kes olid korraldatud lendude edasimüüjateks. Mitmed bürood kuulutasid vähese käibe tõttu välja pankroti ning reisikorraldusettevõtted kohustusid tasuma klientidele võlad. Taoline olukord poleks tekkinud, kui reisibüroodele oleks seatud rangemad tingimused. Kriisidega tulevad paremini toime need ettevõtted, kellel on usaldusväärsed partnerid. Siinkohal on käibevahendite olemasolu suureks eelduseks. Kui reisibüroo müüb reise edukalt, on see kriisivälisel perioodil reisikorraldajale soodne lahendus. Taustauuringuid ei korraldata ning käitutakse vastavalt

heale olukorrale. Kriisid toovad aga välja reisibüroode puudujääke ning siis on tegutsemiseks juba hilja.

Meedia ja teabe negatiivne levik võib turismile olla laastavamaks kui katastroof ise (Jin, *et al.* 2019, lk 335). Meedial on suur mõju kriisidele ja selle kestusele. Ka Eesti reisikorraldusettevõtetele avaldas meediatöö pigem negatiivset kui positiivset mõju. Uuringus selgus, et tihtipeale oli reisisihtkohas kriis juba möödas, kuid meedias kajastati endiselt artikleid ja pilte klientide hirmutamiseks. Ka töö teoreetilises raamistikus on toodud, et meedia pikendab oma lugudega turistide hirmu ning süvendab kriise (Jin, *et al.* 2019, lk 335; Novelli, *et al.*, 2018, lk 76; Maphanga, Henama, 2019, lk 1). Ka praeguse COVID-19 pandeemia ajal toonitavad reisikorraldajad, et reisimine peab olema vastutustundlik ja ohutu ning tehakse kõik selleks, et kliendid oleksid kaitstud. Tihtipeale jõuavad avalikkuseni sellised artiklid, kuidas keegi sai reisimisel kannatada. See on tingitud sellest, et negatiivne uudis müüb paremini kui positiivne või realistlik uudis. Selles saab süüd näha tervel ühiskonnal, mitte ainult meediaväljaannetel. Vaatamata meedia negatiivsele mõjule, mida käsitleti nii töö teoreetilises osas kui selgus ka läbiviidud uuringus, kogesid Eesti reisikorraldajad ka positiivset meedia mõju - reisijatele anti mõista, et piirangud ja reiside ärajäämine on tingitud valitsuse otsusest.

Nii teoreetilises raamistikus (Berbekova, *et al.*, 2021) kui ka uuringust selgus, et kriisikommunikatsioonil on kriisidega toime tulemisel oluline roll. Lisaks meediaga suhtlusele tuleb suurendada ka sise-ja välissuhtlust. Selle strateegiline efektiivsus ja kiirus võivad oluliselt leevendada kriisi olemust.

Kuigi kriisidest väljumine on tingitud kriisi loomusest ja ülemaailmsest olukorrast, toob autor välja mõningaid parendusettepanekuid reisikorraldusettevõtetele, mida peaks rakendama, et kriisidest väljatulemine oleks lihtsam ja kiirem:

1. Reisikorraldusettevõtted peaksid kaaluma kriisijuhtimise loomist. Nimelt kirja panema erinevaid stsenaariume ja punkte, kuidas vastava kriisi olukorras toimida. Selleks peaksid olema nii lihtsamad stsenaariumid väiksema lokaalse kriisi korral kui ka suurte ülemaailmse kriiside korral. Kõik reisikorraldusettevõtted peaksid kasutusele võtma ühise manuaali, mis sisaldaks kriisijuhtimise aspekti ja juhendit, kuidas igapäevaselt vastavalt piirkonna/maailma kriisitasemele toimida.



2. Reisikorraldajad peaksid lepingutingimusi karmistama ning tegema koostööd ainult nende reisibüroodega, kellel on olemas lepingule vastav tagatisraha. Võimaliku kriisi korral peaksid reisibürood olema võimelised ise oma finantsilisi probleeme lahendama, mitte need reisikorraldajate kanda jätma.
3. Reisikorraldajad peaksid kriiside korral jõud koondama. Igasugune omavaheline abistamine ja informatsiooni jagamine on tulusam kui omaette tegutsemine. Selleks võiksid kõik reisikorraldusettevõtted üheskoos arutada, kuidas kriisist ühisel jõul väljuda. Võimalus on korraldada näiteks kord nädalas ümarlaudasid või koosolekuid kõikide osapooltega ja Eesti Turismifirmade Liiduga. Kuna kriisiperioodil on inimeste huvi reisimise vastu madalam ning lennukite täituvus on väike, siis võiksid reisikorraldajad teha koostööd ning jagada ühte lennukit erinevate reisikorraldajate vahel.
4. Iga ettevõtte peaks looma oma töötajatele sobivad tingimused töötamiseks, et nad aitaksid üheskoos ettevõtet edule. Töötajatel on kriisiolukorras pigem hirm oma tööd kaotada. Lojaalne töötaja on see, kes teab, et tema panust hinnatakse. Ettevõtte peaks kriisiolukorras aktiivsemalt leidma võimalusi, kuidas ellu jääda. Võimalusel taotlema abi toetuste näol või vajadusel taotlema laenu, et säilitada töökohad.
5. Kriisiolukorras tuleb valvsalt jälgida nii oma riigi kui ka sihtkohariigi piiranguid ja nõudeid. Koostöö erinevate ministeeriumite ja omavalitsustega tagab sujuvama reisiplaneerimise. Selleks tuleb luua ja hoida häid suhteid koostööpartneritega. Igas ettevõttes peaks olema suhtekorraldaja, kelle vastutada on hetkeolukorra jälgimine. Suhtlemine vajalike osapooltega on oluline, et vältida olukordi, kus mõned reisikorraldajad võivad olla infosulus ja informatsiooni hangitakse konkureerivate reisikorraldajate kodulehtedelt või sotsiaalmeediast.
6. Reisikorraldajad peaksid rohkem koostööd tegema meediaga. Üheskoos peaks reisimisele ja reisisihtkohale looma positiivse kuvandi ning edastama seda avalikkusele. Teadaolevalt on meedia roll kriisidest lihtsamalt ja kiiremalt väljumiseks märkimisväärne. Soovitav oleks, et igal reisikorraldusettevõttel peaks olema strateegilise kommunikatsiooni ekspert, kes vajadusel selgitaks meediale olukorda ja edastaks reisimise kohta värsket informatsiooni.
7. Reisikorraldusettevõtted peaksid pingutama oma maine säilitamiseks. Vältima peaks olukordi, kui reisikorraldaja on sunnitud reisi tühistama reisijad informeerimata,

kuidas edasi toimida. Klientidega suhtlemine ja personaalselt parima lahenduse leidmine on see, mis muudab ettevõtte usaldusväärseks ja edukaks. Isegi kui reisikorraldusettevõttel puudub informatsioon, peaks kliente teavitama, et probleemiga tegeletakse ja lahendusi otsitakse.

Eesti reisikorraldajaid mõjutasid samad kriisid, mis muud maailma ning seega saab kriisijuhtimise parimaid praktikaid rakendada ka Eestis. Kriisist väljatulekuks on reisikorraldajatel soovitatav kasutada eespool pakutud ettepanekuid ning luua kriisijuhtimise manuaal ettevõttele vajaduspõhiseks kasutamiseks. Vastavalt olukorrale maailmas ja hetkeolukorrast lähtuvalt avaneb võimalus kasutada läbimängitud stsenaariumit, mis sisaldaks kriisi reguleerivaid etappe. Soovitatav oleks, kui kõik reisikorraldajad jälgiksid samat manuaali, et hiljem praktikaid võrrelda ja üksteisele soovitusi jagada. Korrates eelnevalt mainitut, saab edukalt kriisist väljuda üheskoos tegutsedes.

## KOKKUVÕTE

Kriisid on soovimatute ja ajaliselt piiratud nähtuste areng, mille tulemused on ebakindlad. Iga kriis nõuab kiiret vastutegevust, et ennetada võimalikult palju ootamatuid negatiivseid tulemusi. Turism on majandussektor, mis on aldis erinevateks kriisideks. Kriise võivad põhjustada nii keskkonna, majanduslikud, poliitilised, tervisega seotud kui ka muud muutused maailmas. Teadaolevalt ei ole Eestis koondülevaadet meetmetest, mida reisikorraldusettevõtted saaksid rakendada, et kriisidega võidelda. Autor seadis käesoleva lõputöö eesmärgiks välja selgitada, millised kriisid on Eesti reisikorraldusettevõteteid enim mõjutanud ja milliseid meetmeid on nad rakendanud, et kriisidest välja tulla.

Lõputöö teoreetiline raamistik koosneb kriisi mõiste ja tasandi defineerimisest. Kriisid võivad olla põhjustatud väga erinevate jõudude tagajärjel ning oluline on igat kriisi õigeaegselt teadvustada ning kiiresti abinõud tarvitusele võtta. Autor on käsitlenud suurimate kriiside mõju turismisektorile üle maailma: 2001. aasta 9/11 terrorirünnakud, 2008. aastal majanduslangus, erinevad tsunamid Aasias, COVID-19 pandeemia ja teised. Autor uuris kriisijuhtimise võimalusi ja pakkus lahendusi reisikorraldajatele, tuues välja parimaid praktikaid, mida kasutatakse üle maailma. Selgus, et rakendama peab erinevaid kriisijuhtimise strateegiaid, kriisikommunikatsiooni, ennetusmeetodeid ja maksimeerima suhtlust meediaga. Kõik kriisid on väga erineva iseloomuga ning iga kriis vajab iseseisvat omanäolist kriisijuhtimist.

Uuringu eesmärgiks oli küsitleda Eesti suurimaid alates 1995. aastast tegutsevaid reisikorraldusettevõteteid teada saamiseks, millised kriisid on neid mõjutanud kõige enam ning milliseid meetmeid on kasutatud kriisist väljumiseks. Autor viis läbi kvalitatiivse uuringu ekspertintervjuude baasil, milles küsitles seitset erinevat reisikorraldusettevõtete esindajat Eestis. Ekspertintervjuud toimusid ajavahemikul 12-24.märts.2021. Käesoleva uuringu eesmärk täideti ning uurimisküsimus leidis vastuse. Empiirilise analüüsi

tulemusena selgus, et suurimateks kriisideks, mis mõjutasid Eesti reisikorraldajaid olid käesolev COVID-19 pandeemia, ülemaailmne majanduskriis 2008. aastal, 9/11 terrorirünnakud ning Egiptuse poliitilised rahutused. Uuringust selgus, et enamasti ei rakenda reisikorraldajad kriisijuhtimist, vaid pigem tegutsevad vastavalt hetkeolukorrale. Tehakse küll rohkem koosolekuid ja jälgitakse pingsalt olukorda maailmas, kuid otsene kriisijuhtimise strateegia puudub. Reisikorraldusettevõtted ei tee omavahel koostööd, pigem proovitakse konkureerivast ettevõttest edukam olla. Suureks probleemiks reisikorraldusettevõtetele on ka väikesed reisibürood, kes kuulutasid kriisi alguses välja pankroti ning kelle kulud jäid reisikorraldusettevõtete kanda. Kriisiolukorras said paljud ettevõtted töötukassalt toetusi, kuid sellised meetmed ei ole piisavad kriisist väljumiseks. Koostöö meediaga ei ole piisav ning meedia negatiivne kuvand kriisile ja reisikorraldusettevõtetele on pikendanud kriise. Uuringus selgus, et kaks reisikorraldusettevõtet ei tulnud viimasest kriisist välja ja lahkusid turult.

Uuringu tulemustest lähtuvalt on soovitatav reisikorraldusettevõtetele koostada ühtne kriisijuhtimise manuaal, milles on paika pandud kriisi stsenaariumid ja tegutsemisjuhised. Reisikorraldusettevõtted peaksid rohkem omavahel koostööd tegema ning praktikaid jagama, et leida paremaid võimalusi kriisist väljumiseks üheskoos. Ettevõtetele peaks olema suhtekorraldaja, kes tegeleks meediakajastustega ning strateegilise kommunikatsiooniekspert, kes suhtleks riigiasutuste ja teiste osapooltega kriitilise informatsiooni vahendamiseks reisimiste kohta.

Töö pakub ülevaadet, kuidas reisikorraldajad on püüdnud kriise lahendada. Soovituslik on kogetut vajadusel kasutada ning esitatud ettepanekuid rakendada tulevaste kriiside korral. Sellest tulenevalt võib käesolev lõputöö huvi pakkuda uuringus osalenutele ning teistele reisikorraldusettevõtetele Eestis. Samuti Eesti Turismifirmade Liidule ja teistele turismiga seotud organisatsioonidele. Autor on püüdnud esitatud uuringuga anda ülevaadet siiani vähe käsitletud probleemist, mis on jätkuvalt aktuaalne ning vajaks edaspidi põhjalikumat käsitlust.

Edasistes uurimustes tuleks kaasata kõik Eestis tegutsevad reisikorraldusettevõtted, et kaardistada kriisid, mis mõjutasid neid kõige enam ning milliseid kriisijuhtimise strateegiaid rakendati. Kuna COVID-19 pandeemia kestab, on võimalus uurida

reisikorraldusettevõtete kogemusi vahetult pärast pandeemia lõppu, et mõista, kuidas õnnestus edukamatel ettevõtetel raskest kriisist väljuda.

Käesoleva lõputöö piiratud maht ei võimaldanud uurida kõiki suurimaid reisikorraldusettevõtteid Eestis, vaid ainult neid, kes nõustusid rääkima nii tundlikul teemal. Uuringu tulemusi ei saa laiendada kõikidele reisikorraldusettevõtetele Eestis.

## VIIDATUD ALLIKAD

- Abbas, J., Mubeen, R., Iorember, P. T., Raza, S., & Mamirkulova, G. (2021). Exploring the impact of COVID-19 on tourism: transformational potential and implications for a sustainable recovery of the travel and leisure industry. *Current Research in Behavioral Sciences*, 100033.
- Arana, J. E., & León, C. J. (2008). The impact of terrorism on tourism demand. *Annals of tourism research*, 35(2), 299-315
- Arias, M. A., & Wen, Y. (2015). Recovery from the Great Recession has Varied around the World. *Middle East*, 11, 48-31.
- Bac, D. P., Bugnar, N. G., & Mester, L. E. (2015). Terrorism and its impacts on the tourism industry. *Revista Română de Geografie Politică*, 17(1), 5-11.
- Becken, S., Mahon, R., Rennie, H. G., & Shakeela, A. (2014). The tourism disaster vulnerability framework: An application to tourism in small island destinations. *Natural Hazards*, 71(1), 955-972.
- Berbekova, A., Uysal, M., & Assaf, A. G. (2021). A thematic analysis of crisis management in tourism: A theoretical perspective. *Tourism Management*, 86, 104342.
- Bronner, F., & De Hoog, R. (2012). Economizing strategies during an economic crisis. *Annals of tourism research*, 39(2), 1048-1069
- Cavlek, N. (2002) Tour operators and destination safety. *Annals of tourism research*, 29(2), 478-496.
- Ciotti, M., Ciccozzi, M., Terrinoni, A., Jiang, W. C., Wang, C. B., & Bernardini, S. (2020). The COVID-19 pandemic. *Critical Reviews in Clinical Laboratory Sciences*, 57(6), 365-388.
- De Sausmarez, N. (2007). Crisis management, tourism and sustainability: The role of indicators. *Journal of sustainable tourism*, 15(6), 700-714.

- Dombey, O. (2004). The effects of SARS on the Chinese tourism industry. *Journal of Vacation Marketing*, 10(1), 4-10.
- Domina World Traveli kolme kuu käive oli 28 miljonit. Ärileht. (2005). Kättesaadav: <https://arileht.delfi.ee/artikkel/51048166/domina-world-traveli-kolme-kuu-kaive-oli-28-miljonit> ; 20.03.2021
- Eesti residentide välisreisid. Eesti pank. (2020). Kättesaadav: <https://statistika.eestipank.ee/#/et/p/1410/r/2832/2621> ; 02.01.2021
- Eugenio-Martin, J. L., & Campos-Soria, J. A. (2014). Economic crisis and tourism expenditure cutback decision. *Annals of tourism Research*, 44, 53-73.
- Faulkner, B. (2001). Towards a framework for tourism disaster management. *Tourism management*, 22(2), 135-147.
- Folinas, S., & Metaxas, T. (2020). Tourism: The great patient of coronavirus COVID-2019.
- Glaesser, D. 2006. Crisis management in the tourism industry. Elsevier Inc. Oxford.
- Grennan, D. (2019). What is a Pandemic?. *Jama*, 321(9), 910-910.
- Gudmundsson, M. T., Pedersen, R., Vogfjörð, K., Thorbjarnardóttir, B., Jakobsdóttir, S., & Roberts, M. J. (2010). Eruptions of Eyjafjallajökull Volcano, Iceland. *Eos, Transactions American Geophysical Union*, 91(21), 190-191
- Gössling, S., Scott, D., & Hall, C. M. (2020). Pandemics, tourism and global change: a rapid assessment of COVID-19. *Journal of Sustainable Tourism*, 1-20.
- Hall, C. M. (2010). Crisis events in tourism: subjects of crisis in tourism. *Current issues in Tourism*, 13(5), 401-417.
- Henderson, J. C. (2007). *Tourism crises: causes, consequences and management*. Routledge.
- Henderson, J. C. (2013). The Great East Japan earthquake and tourism: A preliminary case study. *Tourism Recreation Research*, 38(1), 93-98.
- Hermann, C. F. (1963). Some consequences of crisis which limit the viability of organizations. *Administrative science quarterly*, 61-82.
- Higgins-Desbiolles, F. (2020). Socialising tourism for social and ecological justice after COVID-19. *Tourism Geographies*, 1-14.

- Higgins-Desbiolles, F. (2020). The “war over tourism”: challenges to sustainable tourism in the tourism academy after COVID-19. *Journal of Sustainable Tourism*, 1-19.
- Homutov, H. (2014). *Turismisihtkoha arendamine looduskatastroofijärgselt Phuketis näitel* (Bachelor's theses, Tartu Ülikooli Pärnu kolledž).
- Hyndman, D., & Hyndman, D. (2016). *Natural hazards and disasters*. Cengage Learning.
- Jin, X. C., Qu, M., & Bao, J. (2019). Impact of crisis events on Chinese outbound tourist flow: A framework for post-events growth. *Tourism Management*, 74, 334-344.
- Johnson, Gail. (2002). Data Collection: Surveys and Focus Groups. In *Research Methods for Public Administrators*. Westport, Connecticut, London: Quorum Books. 87–104.
- Koroonaviirus Eestis ja maailmas. Alphagis. (2020). Kättesaadav: COVID-19 Eestis (arctis.com) ; 22.12.2020
- Koselleck, R., & Richter, M. W. (2006). Crisis. *Journal of the History of Ideas*, 67(2), 357-400.
- Kotz, D. M. (2009). The financial and economic crisis of 2008: A systemic crisis of neoliberal capitalism. *Review of radical political economics*, 41(3), 305-317.
- Li, L., Strahan, P. E., & Zhang, S. (2020). Banks as lenders of first resort: Evidence from the COVID-19 crisis. *The Review of Corporate Finance Studies*, 9(3), 472-500
- Li, H., Xu, E., & Zhang, H. (2021). Examining the coupling relationship between urbanization and natural disasters: A case study of the Pearl River Delta, China. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 55, 102057.
- Maphanga, P. M., & Henama, U. S. (2019). The tourism impact of Ebola in Africa: Lessons on crisis management. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, 8(3).
- McKercher, B., & Chon, K. (2004). The over-reaction to SARS and the collapse of Asian tourism. *Annals of tourism research*, 31(3), 716.
- Murphy, P. E., & Bayley, R. (1989). Tourism and disaster planning. *Geographical Review*, 36-46.



- Mwesiumo, D., & Halpern, N. (2018). Acquiescence and conflict in exchanges between inbound tour operators and their overseas outbound partners: A case study on Tanzania. *Tourism Management*, 69, 345-355.
- Novelli, M., Burgess, L. G., Jones, A., & Ritchie, B. W. (2018). 'No Ebola... still doomed'—The Ebola-induced tourism crisis. *Annals of Tourism Research*, 70, 76-87.
- Opdenakker, R. (2006). Advantages and disadvantages of four interview techniques in qualitative research. In *Forum qualitative sozialforschung/forum: Qualitative social research* (Vol. 7, No. 4).
- Parsons, W. (1996). Crisis management. *Career development international*, 1(5), 26-28.
- Pforr, C., & Hosie, P. J. (2008). Crisis management in tourism: Preparing for recovery. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 23(2-4), 249-264.
- Pizam, A., & Fleischer, A. (2002). Severity versus frequency of acts of terrorism: Which has a larger impact on tourism demand?. *Journal of Travel research*, 40(3), 337-339.
- Pizam, A., & Smith, G. (2000). Tourism and terrorism: A quantitative analysis of major terrorist acts and their impact on tourism destinations. *Tourism Economics*, 6(2), 123-138.
- Prideaux, B., Thompson, M., & Pabel, A. (2020). Lessons from COVID-19 can prepare global tourism for the economic transformation needed to combat climate change. *Tourism Geographies*, 1-12.
- Qiu, R. T., Park, J., Li, S., & Song, H. (2020). Social costs of tourism during the COVID-19 pandemic. *Annals of Tourism Research*, 84, 102994.
- Qu, S. Q., & Dumay, J. (2011). The qualitative research interview. *Qualitative research in accounting & management*.
- Reisiettevõtjad. Majandus- ja kommunikatsiooniministeerium. (2021). Kättesaadav: [https://mtr.mkm.ee/taotluse\\_tulemus/eriotsing/reisiettevotja?\\_reset=1&m=198](https://mtr.mkm.ee/taotluse_tulemus/eriotsing/reisiettevotja?_reset=1&m=198) ; 28.02.2021
- Ritchie, B. W. (2004). Chaos, crises and disasters: a strategic approach to crisis management in the tourism industry. *Tourism management*, 25(6), 669-683.
- Ritchie, B. W. (2009). Crisis and disaster management for tourism. Channel View Publications.

- Robinson, L., & Jarvie, J. K. (2008). Post-disaster community tourism recovery: the tsunami and Arugam Bay, Sri Lanka. *Disasters*, 32(4), 631-645.
- Rosselló, J., Becken, S., & Santana-Gallego, M. (2020). The effects of natural disasters on international tourism: A global analysis. *Tourism management*, 79, 104080.
- Smeral, E. (2009). The impact of the financial and economic crisis on European tourism. *Journal of Travel Research*, 48(1), 3-13.
- Smeral, E. (2010). Impacts of the world recession and economic crisis on tourism: Forecasts and potential risks. *Journal of Travel Research*, 49(1), 31-38.
- Sönmez, S. F., Apostolopoulos, Y., & Tarlow, P. (1999). Tourism in crisis: Managing the effects of terrorism. *Journal of travel research*, 38(1), 13-18.
- Zamoum, K., & Gorpe, T. S. (2018). Crisis management: A historical and conceptual approach for a better understanding of today's crises. In *Crisis Management-Theory and Practice*. IntechOpen.
- Tony, S. M. (2006). Crisis management in tourism. In *Tourism Management Dynamics* (pp. 52-62). Routledge.
- Eesti Turismifirmade Liit: reisikorraldajate suurim turuosa oli novatoursil. (2012) Kättesaadav: <https://majandus24.postimees.ee/946602/turismifirmade-liit-reisikorraldajate-suurim-turuosa-oli-novatoursil> ; 13.03.2021
- Tsai, C. H., & Chen, C. W. (2011). The establishment of a rapid natural disaster risk assessment model for the tourism industry. *Tourism Management*, 32(1), 158-171.
- Vanderstoep, S. W., Johnson, D. D. (2009). Chapter 1: Understanding Research. *Research Methods for Everyday Life: Blending Qualitative and Quantitative Approaches*. Vol 32. John Wiley & Sons.
- Wijaya, N., & Furqan, A. (2018). Coastal tourism and climate-related disasters in an archipelago country of Indonesia: tourists' perspective. *Procedia Engineering*, 212, 535-542.
- Wilder-Smith, A. (2006). The severe acute respiratory syndrome: impact on travel and tourism. *Travel medicine and infectious disease*, 4(2), 53-60.
- WRIS ja Wris Tours on erinevad ettevõtted. Ärileht. (2003). Kättesaadav: [https://arileht.delfi.ee/artikkel/50947806/wris-ja-wris-tours-on-erinevad-ettevotted?fbclid=IwAR07t1\\_X\\_3xXxZbuTKcv40jChNJhGdq6z2EtdzXsTtzk2W6fQFTtj2m-iaE](https://arileht.delfi.ee/artikkel/50947806/wris-ja-wris-tours-on-erinevad-ettevotted?fbclid=IwAR07t1_X_3xXxZbuTKcv40jChNJhGdq6z2EtdzXsTtzk2W6fQFTtj2m-iaE) ; 20.03.2021

- Wu, L., & Hayashi, H. (2013). The impact of the great east Japan earthquake on inbound tourism demand in Japan. *地域安全学会論文集*, 21, 109-117.
- Yeh, S. S. (2020). Tourism recovery strategy against COVID-19 pandemic. *Tourism Recreation Research*, 1-7.

## LISAD

### Lisa 1. Ekspertintervjuu küsimused

1. Kui kaua olete antud ettevõttes töötanud ja kas Teie töötamise ajal on ette tulnud kriise?
2. Millised kriisid on mõjutanud väljaminevat turismi?
3. Millised kriisid on põhjustanud kahjulikku mõju kõige enam?  
(majanduslangus / finantskriis, nafta / energiakäike, poliitilised probleemid, terviseprobleemid, loodus- / keskkonnakatastroofid, terrorism)
4. Millised meetodid või programmid on loodud töötajatele kriisijuhtimiseks?
5. Kas teie reisikorraldusettevõtte oli eelnev strateegia kriisist välja tulekuks? Milline see oli?
6. Millised tegevused aitasid reisikorraldajatel kriisiga toime tulla? Kuidas lahendati? Millised olid järeldused?
7. Milliseid toetusmeetmeid oli võimalik riigi poolt saada kriisijuhtimiseks? Koostööpartneritelt?
8. Kui kaua võttis aega kriisiist taastumine Teie reisikorraldusettevõttes?
9. Mida on kriisidest õpitud? Mida järgneva korral tehakse teisiti?
10. Kuivõrd mõjutas või avaldas mõju meedia kriisi mõju reisikorraldusettevõtetel? Kas see oli positiivne või pigem negatiivne? Põhjendage.
11. Kuidas muutuva olukorraga seoses COVID-19 pandeemia kriisiga toime tulla ja millele peaksid reisikorraldajad esmajoonel tähelepanu suunama? Millised ettepanekud oleksid teil tulevikuks reisikorraldajatele kriisiga toime tulemiseks?

## **SUMMARY**

### **THE IMPACT OF THE CRISIS AND CRISIS MANAGEMENT ON OUTGOING TOURISM ON THE EXAMPLE OF ESTONIAN TOUR OPERATORS**

Riina Hein

Crises are the development of undesirable and time-limited actions, the results of which are uncertain. Every crisis requires a rapid response to prevent as many unexpected negative results as possible. (Glaesser, 2006, p. 14) Tourism is an economic sector that is very prone to various crises. Crises can be caused by environmental, economic, political and health changes in the world (Henderson, 2007, p. 4). The current COVID-19 pandemic has been going on for over a year and there are no signs of the virus to disappear yet. There is currently no overview of the measures taken by tour operators to tackle the crisis. The aim of this dissertation was to find out which crises have affected Estonian tour operators the most and what measures they have taken to get out of crises. The research question of this work is: which crises have affected Estonian tour operators the most?

The theoretical framework of the dissertation consists of defining the concept and level of crisis. Crises can be caused by very different forces, and it is important to understand every crisis. Secondly, the author pointed out the biggest crises that impacted the tourism sector around the world. These were the terrorist attacks of 9/11, the global economic crisis in 2008, the various Asian tsunamis, the COVID-19 pandemic, and so on. In addition, the author also researched crisis management opportunities and solutions for tour operators, highlighting best practices around the world. Based on the world literature, it became clear that various crisis management strategies, crisis communication, prevention methods and increased communication with the media must be implemented.

All crises are very different in nature, and each crisis needs its own unique crisis management.

The aim of this survey was to question the largest tour operators operating in Estonia since 1995 and to find out which crises have affected them the most and what measures they have used to get out of the crisis. The author conducted a qualitative study based on expert interviews, in which he interviewed seven different tour operators in Estonia. Expert interviews took place between 12 and 24 March 2021. The purpose of this study was achieved and the research questions were answered. Namely, as a result of the empirical analysis, it became clear that the biggest crises that affected Estonian tour operators were the current COVID-19 pandemic, the global economic crisis in 2008, the 9/11 terrorist attacks and the political unrest in Egypt. In addition, the study revealed that in most cases, tour operators do not implement crisis management but rather operate according to the current situation. Although more meetings were held and the situation in the world were closely monitored, there is no direct crisis management strategy. In addition, there is no cooperation between the tour operators themselves, rather they try to be better than the competing company. Another big problem is the small travel agencies, which declared bankruptcy and whose costs remain the responsibility of tour operators. In a crisis situation, many companies received benefits from the Unemployment Insurance Fund, but such measures are not sufficient to get out of the crisis. Cooperation with the media is also insufficient, and a negative image of the media to the crisis and to tour operators prolongs the crisis. The study found that two tour operators did not come out of their last crisis and left the market.

Based on the results of the study, it is recommended that all tour operators compile a common crisis management manual based on different crisis scenarios and actions. Tour operators should also work more closely together and share their best practices in order to find better ways to come out of the crisis together. In addition, each company should appoint specific people who deal with media coverage, strategic communication, and communicate directly with government agencies and other stakeholders for critical travel information.

The limited scope of this dissertation did not allow to study all the largest tour operators in Estonia, but only those who agreed to talk about such a sensitive topic during the

current COVID-19 pandemic. This means that the results of the survey cannot be extended to all tour operators in Estonia. At the same time, this work gives an idea of how tour operators have tried to resolve the crisis and will allow the proposals to be implemented in other crises in the future. According to that, this dissertation may be of interest to the tour operators participating in the study and also to all other tour operators in Estonia. Also to the Estonian Association of Tourism Companies and other organizations related to tourism.

In future research, it would be advisable to study all tour operators operating in Estonia in order to find out which crisis affected them the most and which crisis management strategies were implemented. It is also advisable to study tour operators after the end of the COVID-19 pandemic to find out how more successful companies emerged from the big crisis.

## **Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja üldsusele kättesaadavaks tegemiseks**

Mina, Riina Hein,

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) minu loodud teose „Kriisi mõju ja kriisijuhtimine väljamineva turismile Eesti reisikorraldajate näitel“, mille juhendaja on Inna Bentsalo, reprodutseerimiseks eesmärgiga seda säilitada, sealhulgas lisada digitaalarhiivi DSpace kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.
2. Annan Tartu Ülikoolile loa teha punktis 1 nimetatud teos üldsusele kättesaadavaks Tartu Ülikooli veebikeskkonna, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace kaudu Creative Commons'i litsentsiga CC BY NC ND 3.0, mis lubab autorile viidates teost reprodutseerida, levitada ja üldsusele suunata ning keelab luua tuletatud teost ja kasutada teost ärieesmärgil, kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.
3. Olen teadlik, et punktides 1 ja 2 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.
4. Kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei riku ma teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse õigusaktidest tulenevaid õigusi.

Riina Hein

*18.05.2021*